



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA” FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BAÑOS LTDA.”

Tesis previa a la obtención del
título de Ingeniero Comercial.

AUTORAS:

Jéssica Marivel Bernal Farfán
Johanna Elizabeth Castillo Pizarro

DIRECTORA:

MBA. María Soledad Escandón

**Cuenca- Ecuador
2011**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AGRADECIMIENTO

En primer lugar queremos dar gracias a Dios por el ser eje de nuestras vidas y el apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

Expresamos nuestra eterna gratitud a nuestros Padres, por brindarnos todo el amor y el apoyo necesario para culminar con nuestra carrera universitaria; de igual manera a nuestros hermanos por ser fuente de inspiración para lograr cumplir con una etapa más de nuestras vidas.

Queremos dejar constancia de nuestro sincero agradecimiento a la directora de tesis, MBA. María Soledad Escandón por su importante y esmerada colaboración en el desarrollo de esta tesis; al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., por su valiosa contribución en la realización de esta investigación



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

*Quiero dedicar este gran logro primeramente a
Díos por dármele vida y la sabiduría así como la
oportunidad de disfrutar y compartir con mi familia y
amigos de una de las etapas más felices de mi vida, y
porque nunca me ha dejado flaquear ni perder la fe en
los momentos más difíciles., a mis queridos padres por
haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo
de triunfo en la vida, ya que con su ejemplo de amor,
abnegación y esfuerzo han sido el pilar fundamental
para mi superación personal y profesional; quien sin
escatimar esfuerzo alguno han sacrificado por mí gran
parte de sus vidas, haciéndome aprender que el amor, el
trabajo y el conocimiento deben de ser manantiales de
mi existencia*

JÉSSICA



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida

JOHANNA



INDÍCE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	11
GENERALIDADES.....	11
1.1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.1.1. ANTECEDENTES.....	11
1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS.....	13
1.1.3. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.....	16
1.1.4. VALORES CORPORATIVOS.....	17
1.1.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	18
1.2. ESTRUCTURA LEGAL-ORGANIZATIVA.....	19
1.2.1. ESTRUCTURA LEGAL.....	19
1.2.2. EQUIPO DE TRABAJO.....	19
1.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
CAPÍTULO II.....	25
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.1.1 ANTECEDENTES.....	25
2.1.2. ORIGEN.....	27
2.1.3. DEFINICIÓN.....	27
2.1.4. OBJETIVOS.....	28
2.1.5. FUNCIONES.....	29
2.1.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	30
2.1.6.1. SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO.....	30
2.1.8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	38
2.1.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	43
2.1.10. COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	48
CAPÍTULO III.....	52
DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.	52
3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	52
3.2. REVISIÓN DE LA MISIÓN DEPARTAMENTAL.....	53
3.3. REVISIÓN DE LA VISIÓN DEPARTAMENTAL.....	53
3.4. GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	54



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

3.5.	GESTIÓN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	56
3.6.	GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL	58
3.7.	GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	59
3.8.	GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	61
3.9.	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN	63
CAPÍTULO IV		71
RECOMENDACIONES E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.....		71
4.1.	GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	71
4.2.	MISIÓN	71
4.3.	VISIÓN.....	72
4.4.	POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	72
4.5.	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	74
4.5.1.	OBJETIVOS GENERALES	74
4.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	75
4.6.	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	76
4.6.1.	UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	78
4.7.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	80
4.7.1.	PROPUESTA PARA LA GESTION DE IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	81
4.7.1.2.	GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	81
4.7.1.3	GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL ..	84
4.7.1.3.	GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL	87
4.7.1.4	GESTIÓN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	90
4.7.1.5.	GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL	95
4.7.1.5.1.	EVALUACIÓN DEL PERSONAL MEDIANTE EL SISTEMA DE QUEJAS	98
4.8	RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	100
BIBLIOGRAFÍA.....		109
ANEXOS.....		111



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Jéssica Marivel Bernal Farfán, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Jéssica Marivel Bernal Farfán, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Johanna Elizabeth Castillo Pizarro, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Johanna Elizabeth Castillo Pizarro, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.



INTRODUCCIÓN

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BAÑOS LTDA.”

El presente trabajo está fundamentado en la investigación teórica y en la aplicación práctica, por lo tanto tiene como objetivos recabar y consolidar información sobre los aspectos principales de la Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Por ello, es necesario llevar a cabo una exigente y rigurosa gestión de los Recursos Humanos, con el fin de lograr que las empresas hagan frente a la estrategia empresarial y la competitividad de las mismas.

El contenido del primer capítulo comprende la Reseña Histórica, misión visión y el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.

En el segundo capítulo Fundamentación teórica que consiste en el proceso administrativo de recursos humanos, el mismo que se sustenta en bases técnicas para determinar e identificar la importancia relativa de cada procedimiento de la Cooperativa., ya que de un acertado proceso dependerá el grado de eficiencia del mismo.

En el tercer capítulo, se realizó un diagnóstico de la situación actual con respecto al manejo del Talento Humano de la Cooperativa, y conjuntamente se logró establecer conclusiones en el manejo del mismo.

En el capítulo final una vez dado el marco teórico y diagnosticar a la cooperativa en la administración del personal, se propone la implementación de un Departamento de Recursos Humanos con los lineamientos y las directrices generales que permitirán la correcta estructuración de este departamento, también se realizó las correspondientes



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

recomendaciones con el fin de proporcionar a la Cooperativa herramientas y técnicas adecuadas que posibilitan la correcta organización del Departamento de Recursos Humano, proponiendo cambios oportunos encaminados a mejorar las condiciones existentes.

Palabras Claves: Administración de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Remuneración, Evaluación del Desempeño.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.1. ANTECEDENTES

La Cooperativa nace como una propuesta de contar con una institución financiera en la Parroquia Baños, a más de realizar la administración económica contribuir también al desarrollo de la comunidad y sobre todo a apoyar proyectos de desarrollo, impulsando el turismo y la producción.

Con 82 socios fundadores y 3 trabajadores abrió sus puertas a la comunidad de la Parroquia Baños el 25 de febrero del 2005.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda. Es una institución joven que trabaja en función del cumplimiento de objetivos y propósitos específicos.

La demanda del microcrédito en general en Baños es insatisfecha, debido a muchos factores, entre los más importantes están: informalidad con la que operan los demandantes, poca oportunidad de inversión en actividades productivas rentables y las restricciones de la mayoría de entidades financieras para el sector rural.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es una institución de autogestión comunitaria, sin fines de lucro que presta sus servicios a sus afiliados y la comunidad en general en forma eficiente enmarcándose en los parámetros de calidad y calidez humana.

La meta de la Cooperativa es convertirse en una organización modelo que impulse el desarrollo local sustentable, con capacidad de liderar una red productiva en la comunidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El éxito alcanzado por la institución que se asienta en una zona turística del Azuay es el resultado del pensamiento estratégico y espíritu de lucha de un extraordinario equipo de trabajo estructurado por 9 miembros de consejo de administración, 3 miembros de consejo de vigilancia, Gerente y 16 empleados y 4042 socios hasta la actualidad.

El Proyecto de creación de una entidad Cooperativa que apoya al desarrollo armónico y dinamiza la economía de la población de Baños, del cantón y la provincia nace de la motivación inicial de la Asociación de Parroquias Rurales de Cuenca a través del Proyecto de Fortalecimiento de los gobiernos locales, que viene apoyando a organizaciones que tengan relación con emprendimientos de proyectos productivos.

La Cooperativa de ahorro y Crédito se constituye jurídicamente con acuerdo ministerial N° 0000009 de fecha 25 de enero de 2005 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N° 6743 de 4 de febrero de 2005. Es de responsabilidad limitada, de capital variable e ilimitado número de socios y sin fines de lucro.

La Cooperativa inició la atención al público el 20 de febrero de 2005 en el local ubicado en la Avda. Ricardo Durán de la Parroquia Baños, luego de varios años expandió una sucursal en la Feria libre ubicado en la Avda. Remigio Crespo y Edwin Sacoto.

Considerando las grandes necesidades de varios sectores sociales y comunitarios, los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda. Inauguraron sus nuevas agencias en zonas geográficas claves para el desarrollo.

Estos puntos de apoyo se ubican en las parroquias El Valle, (El Valle y Vía a Santa Ana) y Ricaurte (Avda. Antonio Ricaurte y Juan Stroubell), del Cantón Cuenca, cuyos locales se inauguraron el sábado 29 de enero de 2011.

La agencia de la Parroquia Abdón Calderón (La Unión), en el cantón Santa Isabel, tuvo su apertura oficial el domingo 30 de enero de 2011.¹

¹ www.coopbanos.com



1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

Créditos según el destino: Ofrecen un conjunto de opciones de créditos a fin de solventar las necesidades financieras de sus socios.

Credivivienda: Otorgados para financiar mejorar la estructura de la vivienda, construcción, refacción, planos estudios. Compra de terrenos y mejoras.

Creddiagro: Destinados para la producción agrícola, forestación, compra y mejora de hatos ganaderos, animales menores, maquinaria, sistema de riego, abonos, cercas, servicios veterinarios y otros complementarios.

Crediestudio: Concedidos para estudios primarios, secundarios, universitarios, postgrado y maestría.

Credinversión: Entregados para restaurantes, servicios de comunicación, balnearios, hoteles, transporte, artesanías, promoción y difusión, turística, servicios complementarios, microempresas.

Credihogar: Dados para compra y mantenimiento de vehículo, electrodomésticos, bienes muebles, computadoras, adecuaciones, viajes, vacaciones, ropa y servicios básicos.

Crediemergente: Concedidos para salud, negocios u otros de urgencia justificada

Créditos quirografarios: Son aquellos cuya garantía se basa en la firma del socio solicitante y las de los garantes solidarios.

Crédito hipotecario: Son los que se otorgan en base a la hipoteca de un inmueble de propiedad del socio o de terceros. El valor comercial de la garantía deberá ser, al menos el 200% del monto del préstamo que se otorgue y luego de que se cumplan las formalidades legales.



Créditos Ordinarios: Son aquellos cuya concesión se basa en los procedimientos y métodos corrientes de calificación y aprobación.

Créditos Especiales: Son aquellos que deberán ser atendidos en forma ágil y prioritaria, para dar solución oportuna a necesidades financieras urgentes de los socios; y, se clasifican en:

Créditos Emergentes: Se tramitarán en máximo de 24 horas, y su monto no será superior a los 3000 dólares, estarán destinados a cubrir situaciones de carácter impostergable, debidamente comprobadas. Con un plazo máximo de 60 días a la tasa de interés establecida para este tipo de crédito.

Créditos Microempresariales: Se caracterizan por estar orientados a la producción y los montos están en relación con la actividad productiva. Su aprobación es competencia exclusiva del Comité de Créditos.

Créditos de línea abierta para Socios Clase A: Que son los que están orientado a los socios calificados como tipo A, sobre la base de su experiencia crediticia, solvencia y garantías, cuyo perfil de riesgo es 0 %, será calificada previamente su capacidad de endeudamiento, pudiendo ser inmediata la entrega del crédito, en este caso el socio deberá tener una hipoteca abierta a favor de la Cooperativa. La calificación de socio A, 0% riesgo, no excluye la responsabilidad del oficial de crédito a determinar la capacidad actualizada de endeudamiento e identificación de riesgos.

Créditos Automáticos: Se concederán cuando el socio requiera un préstamo inferior a sus depósitos a plazo fijo. En este caso no requiere de garantía adicional; y, el monto del crédito más los intereses correspondientes no podrán superar al valor de los depósitos, los mismos que quedarán obligatoriamente bloqueados. Esta operación de crédito se ejecutará con la sola presentación de la solicitud, firma de pagaré y contrato.²

² www.coopbanos.com



Servicios Especiales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., atiende además en cobros especiales los 365 días del año como:

- SOAT de su vehículo
- Pagos automáticos por servicios básicos
- Por consumo de agua potable, ETAPA
- Por consumo de agua potable, BAÑOS
- Por consumo de teléfono, ETAPA
- Por consumo de energía eléctrica
- Transferencias a sus Cuentas Bancarias
- Pago de matriculación vehicular
- Recepción de giros desde España
- Recepción de giros desde EEUU.
- Pago de Pensiones de Instituciones
- Plan celular Claro y Movistar
- Pago de Bono de Desarrollo Humano

Además de cobros especiales, ofrece a sus socios:

- Periódico mensual de la Asociación de Parroquias Rurales
- Seguro de desgravamen
- Fondo mortuario
- Ayuda social
- Asesoramiento en sus proyectos de inversión
- Cursos de capacitación



- Conferencias sobre diversos temas³

Remesas en la Cooperativa Baños

Si sus familiares y amigos se encuentran en Estados Unidos y desean enviarle sus giros de dinero hacia el Ecuador pueden hacerlo fácilmente a través de la Cuenta del Banco del Pichincha número 4050622500 con el código: SWIFT PICHECEQ a nombre de COOPBAÑOS Ltda. e indicar el nombre del beneficiario.

Y para recepción de giros desde España puede hacerlo a través de la Agencia Caixa Catalunya.

1.1.3 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

Misión

COOPBAÑOS LTDA. Como entidad sin fines de lucro, ofrece servicios financieros y no financieros de calidad, con honestidad y calidez en la atención a sus socios del Austro del País, mediante procesos y redes de tecnología avanzada, buscando la sostenibilidad institucional y promoviendo las capacidades locales y la superación familiar.

Visión

COOPBAÑOS LTDA. Es una institución líder en las finanzas populares, muy sólidas y eficientes, con directivos comprometidos y personal altamente capacitado, con calidad de vida mejorada de nuestros socios, impulsamos la identidad cultural, el respeto al medio ambiente y el fortalecimiento de nuestros pueblos en el Austro del país.

Desde el año 2005, año de creación de la Institución ha dado pasos muy importantes basados en un personal humano y capacitado, y gracias además a la disciplinada actuación del Consejo de Administración, en el que sus miembros, personas

³ www.coopbanos.com.



experimentadas en los negocios y la ayuda social, así como un Consejo de Vigilancia exigente en el seguimiento y, el control además del Ministerio de Inclusión Económica y Social, dan las garantías para que los socios tengan mucha confianza en el Sistema Financiero en general y particularmente el Cooperativista que sobrepasa el horizonte que se había propuesto y que cada vez se hace necesario apuntar a nuevas metas, con el fin de crecer siempre con los dueños de la Cooperativa que son nuestros socios.⁴

1.1.4 VALORES CORPORATIVOS

En la Cooperativa Baños, hemos definido los valores fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la cooperativa (directivos, socios, empleados) en función de generar propuestas financieras que permitan una adecuada inserción de la cooperativa en la vida de la comunidad, en condiciones favorables para la potenciación del desarrollo local, como son:

Solidaridad

Entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna, y de calidad. Es el pilar fundamental de nuestra institución por su carácter cooperativo.

Honestidad

Entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de nuestros socios.

Lealtad

Entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.

⁴ www.coopbanos.com



Equidad

Entendida como la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.

Transparencia

Valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la Cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la cooperativa.⁵

1.1.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Contribuir al mejoramiento del desempeño y calidad de servicio de la “COOPBAÑOS”.
- Mejorar su situación financiera y sus resultados generando servicios financieros y no financieros.
- Brindar mayor cobertura de sus servicios mediante la apertura de nuevas sucursales.
- Contar con directivos capaces, que aporten a la realización de políticas de desarrollo institucional.
- Integrar el desarrollo de la comunidad ofreciendo servicios financieros y no financieros en función de las necesidades locales.
- Mejorar la tecnología para acelerar los procesos de atención al socio.
- Capacitar a los integrantes de La Cooperativa para mejorar la calidad.
- Incrementar el personal para agilizar la atención al cliente.
- Brindar mayor cantidad de créditos con más valor.
- Captar ahorros inversiones de los socios.
- Disminuir el porcentaje de morosidad.
- Incrementar áreas de servicios.

⁵ www.coopbanos.com



1.2. ESTRUCTURA LEGAL-ORGANIZATIVA

1.2.1. ESTRUCTURA LEGAL

Para poder conocer el alcance de las operaciones, y dentro de éstas, las relacionadas con el tema de la comercialización de productos crediticios, es necesario referirnos al entorno legal en que se desenvuelven las Cooperativas, en el en Ecuador y de manera particular la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Baños Ltda.” Para ello anexamos el reglamento interno de la cooperativa el cual detalla derechos y obligaciones que tiene cada uno de sus empleados.

1.2.2 EQUIPO DE TRABAJO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., cuenta con un equipo de trabajo joven y capacitado, siendo una de sus principales cualidades por brindar una atención de primera a todos sus socios, encaminados a satisfacer todas las necesidades, dudas y sugerencias.

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
PRESIDENTE	Dr. Rubén Calle Mejía
GERENTE	Eco. Rafael Patiño
CONTADOR	CPA José Cabrera
SECRETARIO	Dr. Marcelo Soto
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
PRESIDENTE	Dr. Rubén Calle
VOCAL	Sr. Amable Astudillo
VOCAL	Sr. Manuel Montero
VOCAL	Sr. Marcelo Cedillo
VOCAL	Arq. Víctor Alemán
VOCAL	Sr. José Ramón
VOCAL	Sr. Francisco Chica
VOCAL	Sr. José Pulla



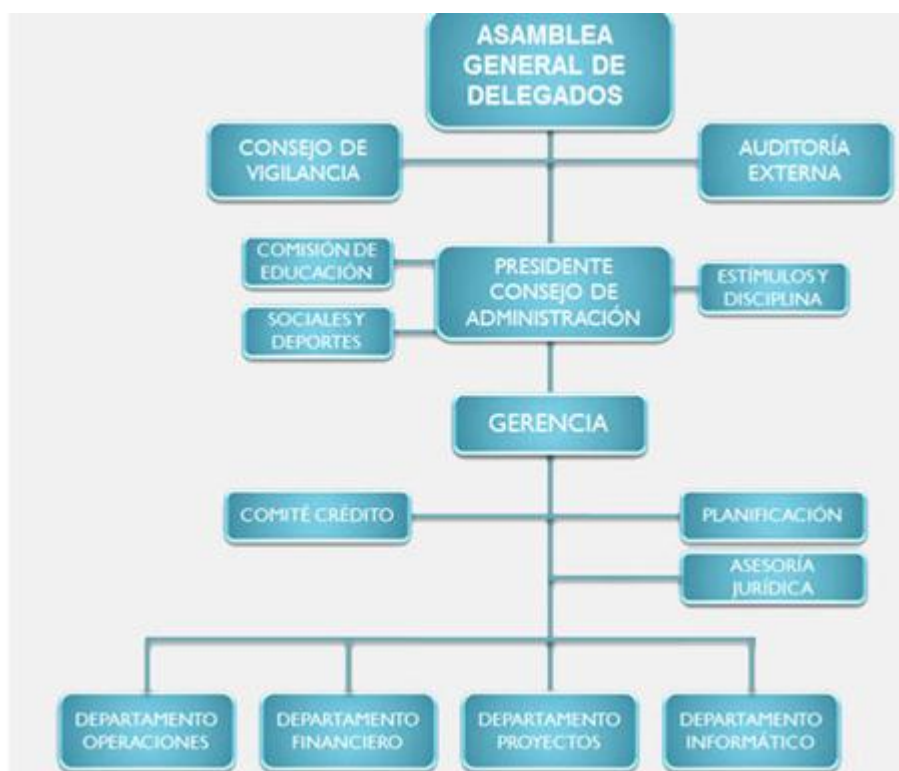
“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SECRETARIO	Dr. Marcelo Soto
CONSEJO DE VIGILANCIA	
	Sr. José Narváez
VOCAL	Ing. Geovanny Idrovo
VOCAL	Sr. Alberto Vera
COMISIÓN DE CRÉDITOS	
	Ing. María Augusta Alemán
	Eco. Susana Montero
OPERACIONES	
	Ing. Catalina Méndez
	Ing. Sonia Zagüi

6

1.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





1.2.3.1. GOBIERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

Asamblea General: Constituye la máxima autoridad, encargada de tomar las decisiones más importantes, se reúnen en forma ordinaria dos veces por año y en forma extraordinaria las veces que sean necesarias.

El Consejo de Administración: Después de la Asamblea de delegados es la instancia más importante, entre sus funciones está: la aprobación de las políticas de crédito, tasas de interés, plazos, firmas de convenios, nuevas alianzas, etc.

Conformado por 9 miembros elegidos de entre todos los socios de la Cooperativa.

El Consejo de Vigilancia: Es la instancia que vigila y controla las actividades de la Cooperativa en sus aspectos económicos y sociales.

Comisión de Educación, Es responsable de la formación y capacitación de los socios en su área, así como de los directivos.

Comisión Asuntos Sociales. Es responsable de ayudar a resolver problemas sociales y promover una vida social activa y formativa entre los socios, propender su integración mediante organización de eventos sociales, culturales y deportivos.

Gerencia

La gerencia general tiene como propósito, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa, de acuerdo a la política institucional establecida por el Directorio y su Presidencia.

El Gerente de la Cooperativa, además de las atribuciones y obligaciones determinadas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, así como en el Estatuto, tendrá las siguientes atribuciones:

- Determinar mensualmente los montos máximos de los Créditos de acuerdo a la liquidez existente ajustada a los parámetros fijados por el Consejo Administración
- Elaborar el proyecto de proforma presupuestaria y someterlo a consideración del Consejo de Administración máximo hasta el 15 de Diciembre de cada año



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Proponer al Consejo de Administración, políticas económicas y financieras compatibles con la situación coyuntural de la Cooperativa y los cambios en las políticas económicas del País
- Elaborar alternativas financieras para mejorar los resultados económicos y sociales de la Institución y proponerlas al Consejo de Administración para su aplicación
- Planear, proponer y elaborar proyectos financieros, destinados a beneficiar a los socios
- Analizar mensualmente los diferentes ámbitos de la esfera administrativa de la Institución, y de las novedades informar al Consejo de Administración
- Determinar con precisión las falencias administrativas y proponer al Consejo de Administración los correctivos adecuados
- Mantener un permanente seguimiento sobre la imagen institucional y aplicar políticas administrativas para mejorarla.
- Proponer al Consejo de Administración, acciones y políticas administrativas encaminadas a un permanente mejoramiento de la calidad en la atención a los socios.
- Responsabilizarse de las acciones encaminadas a la tecnificación administrativa.
- Implementar programas para el mejoramiento de los Recursos Humanos de la administración, de la calidad del servicio y de los sistemas de seguridad.
- Propiciar la armonía entre el personal y los distintos estamentos administrativos de la Institución.
- Determinar las anomalías y falencias de los sistemas de cómputo e implementar un cuadro de soluciones alternativas sobre las que pueda optar el Consejo de Administración.
- Sugerir los cambios que se deben efectuar en el procesamiento de datos y generación de información.
- Resolver sobre todos los demás aspectos relacionados con los sistemas de cómputo e informática de la Cooperativa



Comité de crédito

Decide a quién se entrega y a quién no, en préstamos el dinero que los socios ahorran, sus funciones:

- Calificar, aprobar o negar las solicitudes de crédito, según reglamento.
- Dar seguimiento a los créditos autorizados y decidir acciones a seguir para la recuperación de créditos vencidos.
- Informar cada seis meses sobre sus gestiones al consejo administrativo.
- Sesionar ordinariamente una vez por semana.

Departamento de Operaciones

El departamento de operaciones se encarga de las siguientes actividades:

Son depósitos de los Socios en calidad de:

- Ahorros
- Depósitos a plazo fijo
- Cualesquier otra modalidad que se adopte siempre y cuando este ajustado a la norma legal vigente y en la que el socio pueda disponer de sus valores, en forma parcial o total luego de cumplidos los requisitos fijados, sin que por ello pierda la calidad de socio.

Departamento Financiero

Ejercer el control contable, económico y financiero en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación, a fin de garantizar la óptima asignación y uso eficiente de los recursos económicos de la Cooperativa. Entre estas actividades están:

- Control de cuentas bancarias y otras instituciones
- Efectivización de cheques
- Contabilización de depósitos y retiros
- Conciliaciones bancarias
- Seguimiento de créditos
- Pólizas



- Anexos transaccionales
- Conciliaciones bancarias
- Declaraciones de impuestos
- Estudios financieros

Departamento Jurídico

Este departamento está encargado de actividades diarias como:

- La recuperación de cartera E mediante las llamadas telefónicas
- Notificaciones escritas a los deudores y garantes
- Demandas judiciales en contra de deudores y socios realizando todo el trámite legal pertinente para poder tener la correspondiente sentencia y poder ejecutar la misma y en caso de que el deudor y garantes no tengan bienes para poder embargar se da inicio a la demanda de Insolvencia.

Departamento Informático

Tiene por objetivo mantener los sistemas informáticos de la Cooperativa y de los equipos computacionales y colaborar a la optimización de los procedimientos administrativos, con el apoyo del hardware y/o software que sea necesario.

El Departamento de Informática tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Apoyar computacionalmente las actividades de todos los preocupándose del desarrollo de programas como de la actualización de todo su equipo.
- Mantener y administrar las redes, sistemas y equipos computacionales.
- Supervisar todo proyecto informático que fuere contratado a terceros y ser la contraparte técnica de los sistemas computacionales arrendados.
- Velar por la integridad de la información almacenada en equipos computacionales de propiedad de la Cooperativa, además de elaborar y ejecutar los planes de contingencia necesarios en caso de pérdida de dicha información.
- Crear y administrar las bases de datos que sean relevantes para la toma de decisiones.⁷

⁷Manuales de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 ANTECEDENTES

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

Tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal municipal, además de establecer la representación del Municipio en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos por la Municipalidad, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.



Además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del Servicio de Bienestar para los funcionarios.

Desde que los líderes comenzaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar funciones de personal básicas.

Fue a principios del siglo XX que las funciones de A.R.H. como la conocemos hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse, como áreas que requieren una atención formal y especializada.

El sistema de gremios.

Edad media: Fue en este periodo en el que se dio nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras. Los dueños de talleres dedicados a una área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, etc. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores. A partir del sistema de gremios se ve perfectamente dividida la clase de obreros y de los patronos lo cual es lo más parecido al sistema actual.

Sistema fabril de producción.

La expansión del comercio y el aumento en el ingreso personal durante la Edad Media, ayudaron a estimular una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción, hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. Así mismo el sistema fabril estimuló la oferta de empleos monótonos que exigían poca capacidad y de otros que eran insalubres o peligrosos. Como resultado, a fines de la década de 1880, algunas naciones promulgaron leyes para reglamentar, entre otras: horas de trabajo para mujeres y niños, sueldos mínimos y seguridad social.



El sistema de producción masiva y la administración científica.

La administración científica constituyó un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia, basado en la recolección y análisis de datos. Con el uso de éste método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas, por lo cual se desarrollaron normas de trabajo para evaluar la eficiencia y para proveer incentivos económicos, todo ello basado en el estudio de tiempos y movimientos. Basado en este estudio, Taylor reconoce que los empleados diferían en sus habilidades por lo que enfatiza la necesidad de la capacitación.

El desarrollo de la psicología industrial.

En 1913 Hugo Mustenberg tomando como base las ideas de Taylor publicó su libro “La psicología y la eficiencia industrial” en el que llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la Psicología a la Administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación, y motivación de los empleados.

2.1.2. ORIGEN

El origen de la administración se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos.

Así mismo Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos.

2.1.3. DEFINICIÓN

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.



El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

La Administración de Recursos Humanos consiste en un proceso de planeación, organización, dirección y control de técnicas capaces de promover, el desempeño eficiente del personal; y además pretende lograr la optimización de los Recursos Humanos disponibles, tratando de equilibrar y satisfacer los objetivos tanto del empleador como del empleado; y a su vez cumplir con los de la organización.⁸

2.1.4. OBJETIVOS

El objetivo general de la Administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

Objetivos corporativos: El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre estos dos niveles de metas que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de los Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrató un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.

⁸ ARIAS Galicia Fernando, 1976, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, México, Editorial Trillas, Pág. 27



Objetivos sociales: El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.

Objetivos individuales: Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función-y un objetivo- de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación del personal.⁹

2.1.5. FUNCIONES

Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.¹⁰

Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones¹¹.

⁹ WERTHER William B., Jr. /Keith Davis, 1992. Administración de Personal y Recursos Humanos México. Tercera Edición Editorial. McGraw-Hill. Pág. 9

¹⁰ DIAZ de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, 2001, Administración y Dirección», México. McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4

¹¹ ROBBINS Stephen y Coulter Mary, 2005, Administración, Octava Edición, Pearson Educación, Págs. 7 y 9.



Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas¹².

2.1.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, además es un sistema de información mediante el cual la organización anuncia y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.”

Podemos sintetizar diciendo que el reclutamiento: **es un proceso de identificar y atraer hacia la empresa a candidatos capacitados e idóneos para llenar las vacantes.** En conclusión decimos que el proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

2.1.6.1. SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO

INTERNO

Muchas empresas siguen aplicando la política de reclutar o ascender a su propio personal. Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer término, las personas reclutadas internamente ya conocen la organización a sus miembros, y este conocimiento aumenta las posibilidades de que triunfen. En segundo, la política de ascender a personas del interior fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor. Por último, suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratar en otras organizaciones. Sin

¹²KOONTZ Harold y Weihrich Heinz, 2004, Administración Un Perspectiva Global, México. 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.



embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas: limita la existencia de talentos disponibles; disminuye las posibilidades de que puntos de vista frescos entren a la organización y puede fomentar la complacencia de los empleados, que presuponen que la antigüedad garantiza los ascensos.¹³

EXTERNO

Las compañías recurren a diversas fuentes externas para reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles administrativos. En el caso de muchas compañías grandes, las universidades y los centros de enseñanza superior son una fuente importante para gerentes nuevos o a nivel de ingreso. Sin embargo, reclutar en universidades tiene sus desventajas. El proceso de reclutamiento puede resultar muy caro, además, no es raro que los egresados contratados abandonen la organización después de dos o tres años. Cuando no hay mucha oferta de capacidades de alta calidad, el reclutamiento de gerentes suele requerir los servicios de agencias de colocación la contratación de costosos anuncios en periódicos y publicaciones nacionales.¹⁴

2.1.6.2. CANALES DE RECLUTAMIENTO

Entre los distintos canales de reclutamiento tenemos:

- Candidatos espontáneos.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa.
- Anuncios en la prensa.
- Agencias de Empleos.
- Instituciones Educativas.
- Asociaciones Profesionales.

Un sistema óptimo de Reclutamiento exige un amplio grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

¹³ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, *Administración*, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 419

¹⁴ Ibíd. Pág. 417,418



- Que tipos de trabajo desea realizar.
- Cuantas personas son necesarias de acuerdo a los cargos de trabajo.
- Cuantas personas existen en la organización actual y que habilidades tienen.
- Donde se debe buscar.
- Como se debe redactar anuncios efectivos.
- Como obtener personas para las entrevistas.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo.¹⁵

El reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. Los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza superior.

El propósito es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que lo gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.¹⁶

Fuentes para el reclutamiento

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que ofrecen.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece.

Con frecuencia, se usa un *compañero reclutador*; es decir, alguien, alguien que tiene experiencia práctica en el tipo de trabajo para el que se recluta a aspirantes, este sistema

¹⁵ DOLAN Simón L., Ramón Valle Cabrera, Susana E. Jackson y Randall. S. Schuler. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos, Tercera Edición. McGraw Hill Interamericana, España. Pág. 156

¹⁶ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administration, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 416, 417



tiene dos ventajas: el recluta ve, directamente, al tipo de persona que se requiere para el puesto y, al mismo tiempo, el reclutador puede ofrecer una imagen realista, basada en su experiencia, de lo que significa el puesto.

2.1.6.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL

“Es el proceso de elegir entre un grupo de aspirantes, a la persona o personas que ofrezcan el mayor potencial a las características de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones internas y externas de la empresa. Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño del supuesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.”¹⁷

2.1.6.4. PROCESO DE SELECCIÓN

Pasos en el proceso de selección

La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos que se describe a continuación:¹⁸

PROCEDIMIENTOS	PROPÓSITOS	ACCIONES Y TENDENCIAS
1. Formulación de la solicitud de empleo	Indica el puesto que quiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.	Solicita sólo la información que pronostica éxito en el trabajo.
2. Entrevista previa de selección	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del	Formula preguntas sobre la experiencia, las

¹⁷ ARIAS Galicia Fernando 1976 Administración de Recursos Humanos Segunda Edición. México Editorial Trillas, Pág. 27

¹⁸ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 425



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

	solicitante.	expectativas salariales, la disposición para reubicarse, etcétera.
3. Pruebas	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.	Puede comprender pruebas de software, análisis escrito y capacidad médica y física.
4. Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.	Llama a los supervisores anteriores del solicitante (con autorización) y confirma la información proporcionada por el solicitante.
5. Entrevista profunda de selección	Averigua más del solicitante como persona.	Realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante.
6. Examen médico	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.	Realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante.
7. Oferta de empleo	Ocupa un trabajo o puesto vacantes.	Con frecuencia realizado por el médico de la empresa.



2.1.7. DESARROLLO DE CARRERA Y CAPACITACIÓN

La capacitación y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para preparar a los empleados para los ascensos.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros. Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y de los de desarrollo, pero es probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros, en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.¹⁹

2.1.7.1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o subunidad:

Evaluar el desempeño.- el trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.

Analizar los requisitos del trabajo. Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten

¹⁹STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administration, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 428



con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.

Analizar la organización.- Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen.

Las encuestas de los empleados. Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo con sus trabajos y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

Cuando se ha identificado las necesidades de capacitación de la organización, el gerente de recursos humanos debe iniciar las actividades de capacitación correspondientes. Los gerentes tienen a su disposición una serie de posiciones para la capacitación. Las más comunes son los métodos para capacitar sobre la marcha, incluso la rotación de empleos, en la cual los empleados, durante cierto plazo, trabajan en una serie de empleos, aprendiendo con ello una gama amplia de habilidades; los internados, en los que la capacitación laboral se combina con la instrucción, correspondiente en aulas; y los aprendizajes, en los que el empleado es capacitado bajo la guía de un compañero que cuenta con muchas habilidades.

Los métodos fuera del trabajo para el desarrollo, fuera del trabajo, sacan a las personas de las tensiones y las exigencias constantes del centro de trabajo, permitiéndoles concentrarse plenamente en la experiencia de aprendizaje. Además, les ofrecen la posibilidad de conocer a personas de otros departamentos u organizaciones. Por consiguiente, los empleados quedan expuestos a ideas y experiencias nuevas, muy útiles, al mismo tiempo que establecen contactos que también pueden ser útiles. Los métodos más comunes de desarrollo fuera del trabajo son la instrucción en aulas, impartida por la empresa y los programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades y organizaciones.

Casi todo programa para el desarrollo de gerentes incluye alguna forma de instrucción en aulas, en la cual especialistas de la organización, o ajenos, enseñan a los educandos un tema específico. La instrucción académica, muchas veces, se complementa con casos de estudio, actuación de roles y juegos de negocios o simulaciones.



Algunas organizaciones envían a ciertos empleados seleccionados a programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades. Muchas universidades cuentan con estos programas y su duración varía de una semana a tres meses o más.²⁰

2.1.7.2. INDUCCIÓN

La inducción sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.

Orientación o socialización (inducción)

La orientación o socialización están diseñadas para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización. Por regla general, la socialización abarca tres tipos de información: 1) información general sobre la rutina laboral diaria; 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicio de la organización y 3) una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.²¹

Dentro de los objetivos de la inducción tenemos:

- Reducir los costos de puesta en marcha, se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. En este periodo de tiempo puede reducirse sustancialmente con una orientación adecuada.
- Reducir el stress y ansiedad.
- Crearle un sentimiento de pertenencia a la organización.

²⁰ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administration, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 429

²¹ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administration, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 427



- Reducir la rotación del personal.
- Generar entusiasmo, aceptación, y elevar la moral del nuevo empleado.
- Evitar faltas a los procedimientos y reglamentaciones.

2.1.8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se puede definir a la descripción de cargos “como un proceso que consiste en enumerar detalladamente las funciones o tareas del cargo, los métodos que utiliza para la ejecución de las tareas, y los objetivos a alcanzar con la ejecución de las tareas.”²²

El análisis de cargos se encarga de estudiar y determinar los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y condiciones que exige el cargo para ser desempeñado de la mejor manera.

Este análisis se refiere a cuatro requisitos, que los enunciamos a continuación:

- **Requisitos intelectuales:**

Instrucción Básica

Experiencia básica

Adaptabilidad del cargo

Iniciativa necesaria

Aptitudes necesarias

- **Requisitos Físicos**

Esfuerzo físico necesario

Capacidad visual

²²William B. Werther, Jr. /Keith Davis, 1992, Administración de Personal y Recursos Humanos Tercera Edición Editorial. McGraw-Hill, Pág. 9



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Destreza o habilidad

Constitución física necesaria

- **Responsabilidades implícitas**

Supervisión de personal

Material, herramientas o equipo

Dinero, títulos valores o documentos

Contactos internos o externos

- **Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo

Riesgos.

2.1.8.1 MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS

TIPOS DE MÉTODOS

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Método mixto
- Método de informes sucesivos

La entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

Entrevistas individuales con cada empleado

Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un del desarrollo conocimiento fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

Cuestionarios

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describo las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados• Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados	<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

Observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reducido las



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

Método mixto

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

Método de informes sucesivos (Bitácora del participante)

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- Identificación y actualización
- Deberes y responsabilidades
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

- Generalidad del puesto
- Descripción genérica de las funciones del puesto
- Descripción analítica de las funciones
- Requerimientos del puesto
- Escolaridad formal necesaria Conocimientos y habilidades especiales
- Experiencia
- Responsabilidad
- Esfuerzo, medio ambiente y riesgos



- Perfil del ocupante y descripción sintética
- Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.²³

2.1.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Aunque una de las tareas más importantes del gerente es ayudar a que los demás tengan un mejor desempeño, la mayoría de los gerentes admite, con franqueza, que le resulta difícil evaluar el desempeño y preparara otras personas para que mejoren. No siempre resulta fácil juzgar el desempeño de un empleado con exactitud. Muchas veces, resulta más difícil transmitir ese juicio al empleado, de manera constructiva y sin causarle dolor, y traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras.

Evaluación informal.- Se entenderá que el termino evaluación informal del desempeño significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización. La evaluación informal se puede hacer día tras día. El gerente comenta, de manera espontánea, si un trabajo particular estuvo bien o mal ejecutado o el empleado se detiene en la oficina del gerente para averiguar cómo se recibió un trabajo en particular.²⁴

- **Beneficios para el jefe**

Permite establecer medidas, disposiciones y la comprensión del esquema de evaluación como un sistema importante para conocer cuál es su desempeño.

²³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/

²⁴ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administration, México, Prentice Hall, Sexta Edición, Pág. 433



- **Beneficios para el subordinado**

Al subordinado le permite conocer las reglas de juego y también cuales son las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño; ya sean estas, programas de capacitación, autoevaluación (por cuenta propia del empleado)

- **Beneficios para la organización**

Puede identificar con facilidad cuales son los empleados que necesitan actualización y quiénes son los que pueden ser ascendidos. Además la organización ofrece otro tipo de oportunidades a los empleados como los de progreso y desarrollo del personal.

Evaluación formal sistemática.- La evaluación formal sistemática suele ser semestral o anual. La evaluación formal tiene cuatro objetivos básicos:

Permitir que los empleados conozcan de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente;

- Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos;
- Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación
- Identificar a los candidatos para ascensos.

Es importante que los gerentes señalen la diferencia entre el desempeño actual y la posibilidad de ascensos de los empleados. Los gerentes de muchas organizaciones no señalan esta diferencia porque presuponen que una persona que tiene la capacidad y las habilidades para actuar bien en un trabajo, automáticamente actuara bien en otro puesto o con mayor responsabilidad. Esta es la razón que explica por qué las personas, con frecuencia, son ascendidas a puestos en los que no pueden tener un desempeño adecuado. Para saber quién es el responsable de la evaluación formal del desempeño se lo hace bajo cuatro enfoques básicos.

El primer enfoque, en el que el gerente califica al empleado es con gran diferencia, la más común. Sin embargo, otros enfoques están adquiriendo más popularidad y pueden ser un complemento valioso para la evaluación hecha por una sola persona.



Por frecuencia de usos, el enfoque para evaluar es el que un grupo de gerentes que califica a un empleado ocupar el segundo lugar. Los empleados son calificados por un comité de gerentes o por un comité de gerentes o por una serie de gerentes que llenan formas individuales de calificaciones. Este enfoque como depende de una serie de opiniones, suele ser más efectivo que la evaluación por parte de un solo gerente. Sin embargo, requiere más tiempo y, con frecuencia, diluye el sentimiento de responsabilidad que el empleado tiene hacia su supervisor inmediato.

El tercer enfoque para la evaluación consiste en un grupo de homólogos que califica a un compañero. La persona es calificada, por separado y en papel, por compañeros de su mismo nivel en la organización.

El cuarto enfoque es el de los empleados que califican a los jefes. Este enfoque es usado en algunos centros de estudios superiores, donde se pide a los colegios de profesores que evalúen a su decano respecto a una serie de medias sobre su desempeño.²⁵

2.1.9.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Crear parámetros de medición del potencial de las personas para determinar su pleno empleo.
- Tratar a los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa.
- Brindar oportunidades de conocimiento y supervisión de los empleados de la organización, teniendo presente los objetivos organizacionales y por otra parte los objetivos individuales.

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

²⁵ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administration, México, Prentice Hall, Sexta Edición, Pág. 434



Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

2.1.9.2. MÉTODO DE 360° DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas:

El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.



Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.²⁶

2.1.10. COMPENSACIÓN DE PERSONAS

2.1.10.1. LA REMUNERACIÓN

La remuneración tradicionalmente, ha estado ligada a un trabajo particular o la descripción de un puesto. La idea general es que cuanto más responsabilidad tenga un gerente, tanto mayor deberá ser la remuneración que reciba. En ocasiones, los trabajos son calificados mediante un sistema de evaluación del trabajo que mide variables como la cantidad de subalternos el nivel de la jerarquía la organización suelen ser muy bien remunerados, los empleados de niveles más bajos quizás estén bien remunerados.

La remuneración debía estar ligada al proceso para establecer los objetivos de la organización y para alcanzarlos. Muchas organizaciones han adoptado otro enfoque ante la remuneración, que evita la vinculación en ocasiones burocrática y jerárquica, con las descripciones de los trabajos y los espacios de control. Edward Lawler le ha dado el nombre de “Nueva Retribución” se basa en las respuestas ante el mundo del compromiso dinámico que enfrentas las organizaciones.

La nueva retribución es un enfoque estratégico para una remuneración total. La remuneración total implica un salario base, un salario variables, y una remuneración indirecta. Las organizaciones tratan de que el salario base sea igual al que dictan las condiciones del mercado de trabajo, con el propósito de tener trabajadores, a precios competitivos, a sus disposición. El salario variable, o los incentivos, se usa para recompensar las mejoras en los resultados.

Los gerentes, al ligar el salario base con el mercado d trabajo y el salario variable con el éxito de la organización, pueden usar el sistema de remuneración para fomentar el trabajo en equipo, así como otras metas de la organización.²⁷

²⁶ www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm

²⁷ STONER James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R.,1996,Administración, de Prentice Hall, México, Sexta Edición,1996, Pág. 435



El concepto de remuneración total tiene tres componentes:

- 1. Remuneración básica:** o pago fijo que recibe el empleado de manera regular en forma mensual o por hora.
- 2. Los incentivos salariales:** Programa diseñado para recompensar a los empleados de buen desempeño, pueden ser bonos, participación en los resultados, etc.
- 3. Beneficios:** También llamados remuneración indirecta, son las vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, etc. manera el dinero.

2.1.10.2. RECOMPENSA PARA LAS PERSONAS

Generalmente las personas se comprometen a una rutina diaria y a las relaciones interpersonales dentro de la organización, a cambio de un salario, sueldo; es decir a cambio de dinero.

El salario es el indicador por el cual se define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

2.1.10.3. RECOMPENSAS PARA LAS ORGANIZACIONES

Para las organizaciones el salario se conceptualiza como costo y a la vez como inversión:

Como costo porque se refleja en el costo del producto o servicio final.

Como inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción.

La utilización de los salarios depende básicamente de la organización industrial; ya que cuando más automatizada sea la producción, menor será incidencia de los salarios en los costos de producción, y caso contrario cuando mayor sea el uso de mano de obra, mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. En ambos casos se debe administrar de mejor.



2.1.10.4. COMPOSICION SALARIAL

Factores Internos:

Tipos de cargos de la organización.

Política Salarial de la organización.

Desempeño y capacidad financiera.

Competitividad de la organización.

Factores Externos:

Situación del mercado laboral.

Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).

Sindicato.

Legislación laboral.

Situación del mercado de clientes.

Competencia en el mercado.

La administración de salarios se puede definir como “el conjunto de reglas o normas que tienden a mantener estructuras salariales justas de la organización.”

Esta administración de salarios debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Remunerar al trabajador de acuerdo al valor del cargo que ocupa
- Remunerar al empleado por su desempeño y dedicación
- Lograr que los empleados acepten las políticas de remuneración de la empresa
- Mantener equilibrio entre la capacidad financiera de la empresa y la política de relaciones con los empleados.
- Cumplir con la legislación laboral



2.1.10.5. BENEFICIOS SOCIALES

Estos beneficios sociales pueden ser:

Beneficios legales:

- Prima Anual
- Vacaciones
- Seguros de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Subsidio Familiar
- Salario por maternidad
- Horas Extras
- Recargo por trabajo nocturno, etc.

Beneficios Voluntarios:

- Bonificaciones
- Restaurant
- Transporte
- Prestamos
- Asistencia médica – hospitalaria²⁸

²⁸ DOLAN Simón L., Ramón Valle Cabrera, Susana E. Jackson y Randall. S. Schuler. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos, Tercera Edición. McGraw Hill Interamericana, España. Pág. 271, 272, 273.



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para el desarrollo de la propuesta, se definió como parte estratégica al Departamento de Recursos Humanos, considerado importante debido a que queremos homogenizar las actividades de la Cooperativa y llevar una correcta administración de los Recursos Humanos ya que representa grandes beneficios para todos los niveles jerárquicos de la institución, para los directivos constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto, también les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone. Y para los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

A continuación presentaremos el diagnóstico de la gestión pertinente sobre la empresa donde realizamos nuestras prácticas profesionales, con la finalidad de tener una idea más clara del contexto en el que se desarrolla el problema identificado.



3.2. REVISIÓN DE LA MISIÓN DEPARTAMENTAL

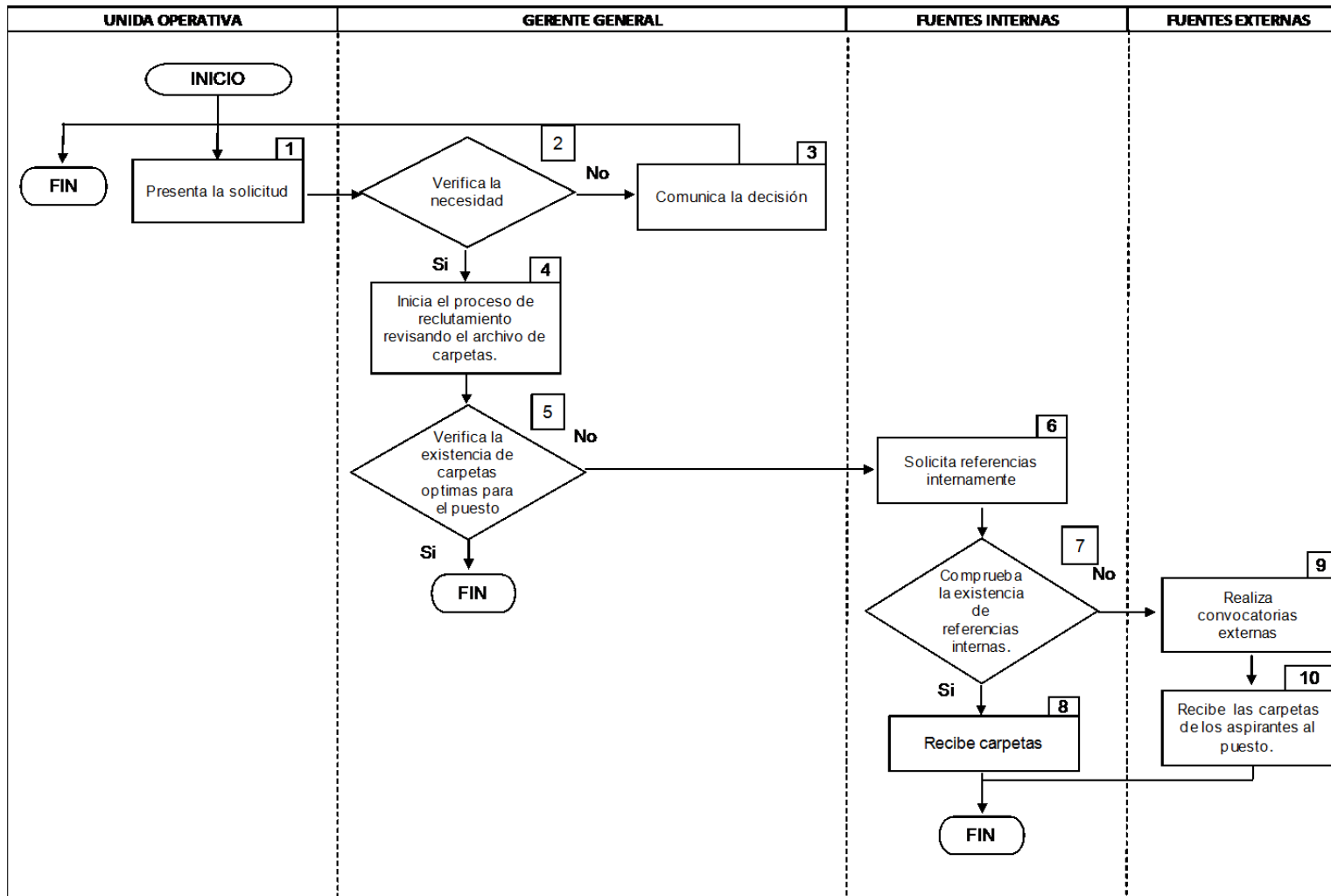
La Cooperativa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, lo que lleva a la ausencia de una misión que es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán al Departamento. El departamento de Recursos Humanos deberá tener como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.

3.3. REVISIÓN DE LA VISIÓN DEPARTAMENTAL

Tampoco cuenta con una visión del área de Recursos Humanos, la razón de establecer una visión, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos promoviendo e impulsando el bienestar y desarrollo de los trabajadores hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia, orden y actitud de compromiso hacia el departamento.



3.4. GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL



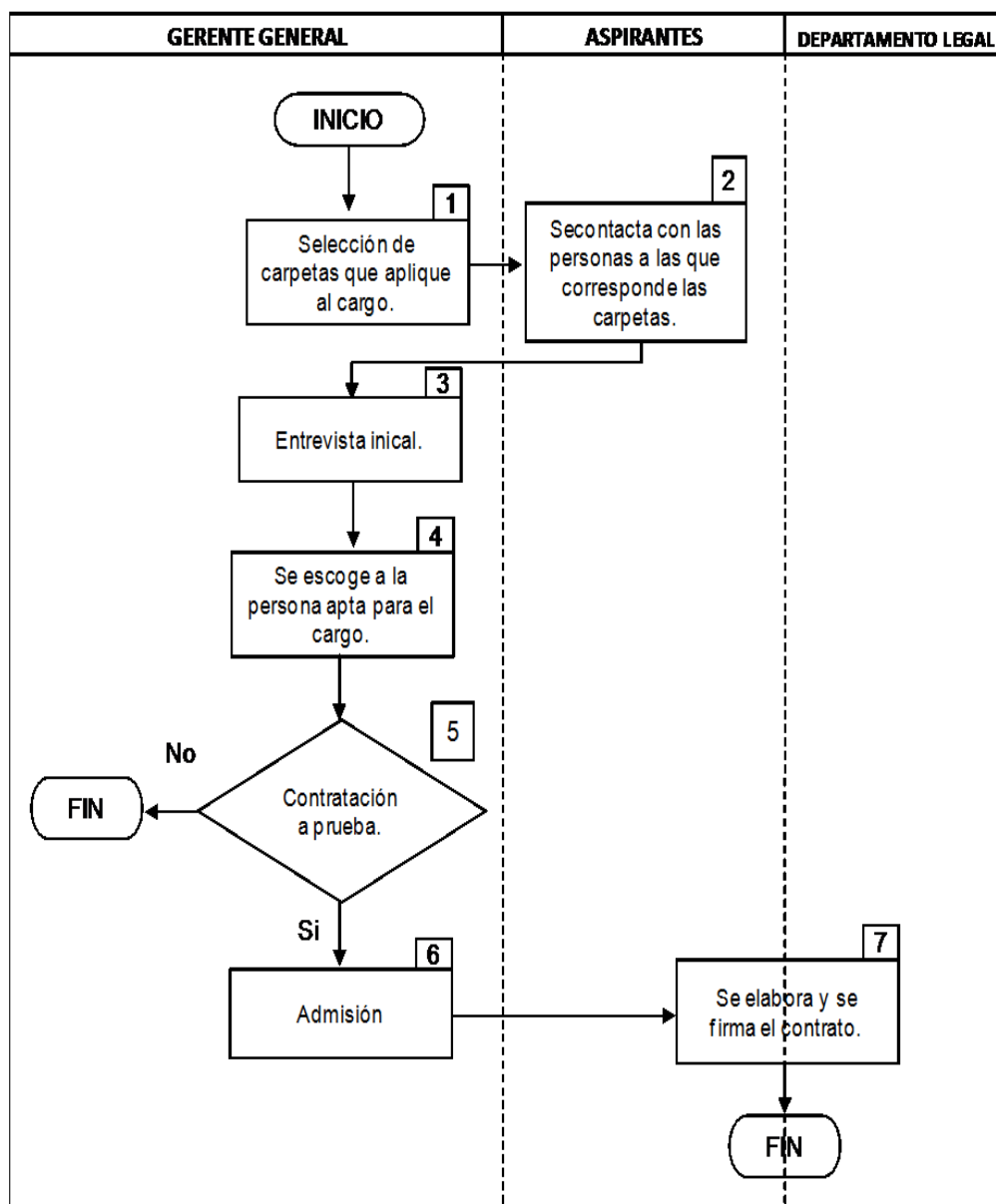


Desarrollo del procedimiento:

1. Presenta la solicitud: El Departamento que requiere llenar una vacante presenta la solicitud al Gerente General donde especifica para que puesto requiere el nuevo recurso.
2. Verifica la necesidad: El Gerente General considera que se justifica la contratación continuar con la actividad número 4, de lo contrario se comunica la no aprobación al Departamento de Operaciones.
3. Comunicar la Decisión: En caso de no justificarse la contratación de un nuevo recurso el Gerente informa al departamento que solicito la no aprobación de la solicitud.
4. Inicia el proceso de reclutamiento: El Gerente primero revisa el archivo de carpetas existentes en la cooperativa especialmente de las personas que realizaron sus pasantías en la institución.
5. Verifica la existencia de carpetas óptimas para el puesto: El Gerente revisa si existen carpetas que puedan llenar el puesto requerido, si se comprobara la existencia se termina el proceso de reclutamiento.
6. Solicita referencias internamente: En caso de no existir carpetas en el archivo de la cooperativa que puedan ocupar el cargo requerido, el Gerente recurre a fuentes internas solicitando referencias o publicando al interior de la Cooperativa el perfil de cargo y puesto que se desea ocupar.
7. Comprueba la existencia de referencias internas: Verifica de que existan referencias internamente.
8. Recibe carpetas: En caso de existir referencias internas se recibe las carpetas de dichos aspirantes.
9. Realiza convocatorias externas: Si no existen referencias internas se recurre a fuentes externas, es decir se realiza la convocatoria mediante anuncios en la localidad y a través de la prensa escrita (periódico).



3.5. GESTIÓN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL





“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Desarrollo del procedimiento:

1. Selección de carpetas que apliquen al cargo: Después de haber realizado el proceso de reclutamiento, se selecciona una o varias carpetas que apliquen al cargo solicitado.
2. Se contacta con las personas a las que corresponde las carpetas: El Gerente mediante vía telefónica se comunica con las personas a las que corresponde las carpetas.
3. Entrevista inicial: El Gerente entrevista al candidato, con el fin de conocer su situación laboral, familiar y personal.
4. Contratación a Prueba: Al candidato seleccionado se le elaborará un contrato de 90 días según lo estime la Entidad, en caso de haber terminado el contrato a prueba y de no llenar con las expectativas de la cooperativa se procede a la desvinculación del trabajador.
5. Admisión: Una vez cumplido el contrato de 90 días es decir el proceso de prueba y de no haber ningún inconveniente con el desempeño del candidato se procede a la admisión.
6. Se elabora y se firma el contrato laboral: El Departamento legal elabora el contrato laboral y lo firma conjuntamente con el nuevo empleado.



3.6. GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

En la Cooperativa, el Gerente General al estar a cargo de toda la Gestión de Recursos Humanos no le queda tiempo suficiente para la implementación de un programa de inducción u orientación del nuevo empleado.

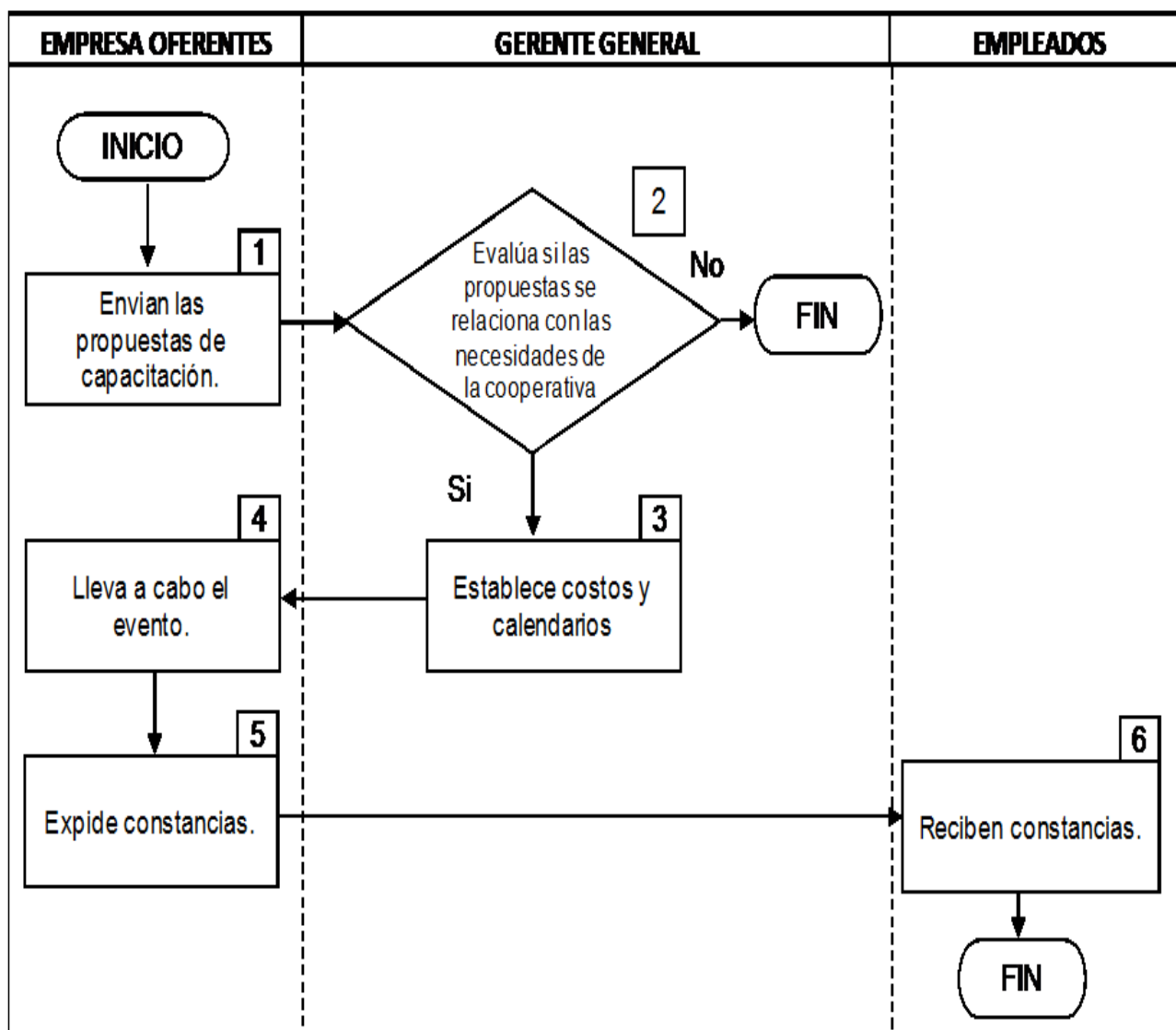
Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia en el puesto.

A través de este proceso el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se postulan en la Cooperativa, por medio del cual se proporcionará información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

Por último, recordemos que este proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y el empleado siente alegría de trabajar en la organización y ganas de continuar trabajando en la misma.



3.7. GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL





Desarrollo del Procedimiento:

1. Envían las propuestas de capacitación: Las empresas oferentes envían a la cooperativa propuestas de capacitación.
2. Evalúa si la propuesta se relaciona con las necesidades: Gerencia evalúa si la oferta se relaciona con las necesidades de la cooperativa, en caso de no llenar los requerimientos de la Cooperativa no se lleva a cabo la capacitación.
3. Sugieren y establecen costos, calendarios: El Responsable del Evento de Capacitación elabora una propuesta con todos los datos del evento, y el gerente establece los días a realizarse la capacitación.
4. Lleva a cabo el evento: Se lleva a cabo el proceso de capacitación.
5. Expide constancias: Una vez terminada la capacitación se expide las constancias correspondientes.
6. Reciben constancias: Los empleados capacitados reciben dichas constancias.



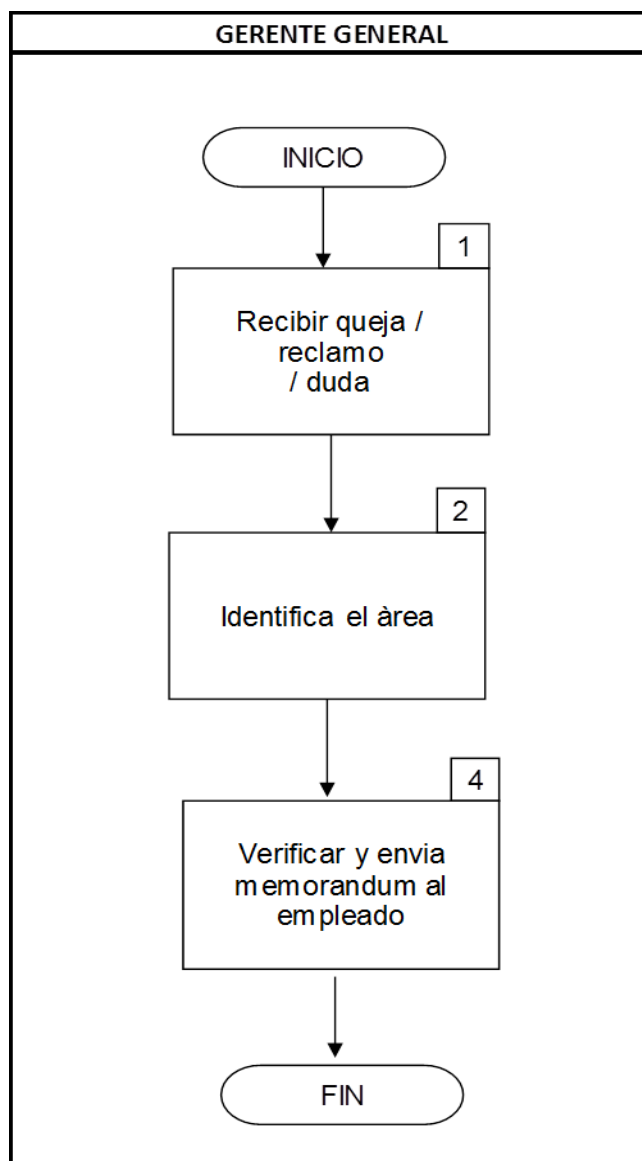
3.8. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., hasta la actualidad no ha realizado una Evaluación del Desempeño que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, a más de ser una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Una evaluación del desempeño sería importante en la Cooperativa para su desarrollo administrativo, ya que permitiría conocer puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Con una evaluación personal se valoraría el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.



La única manera de evaluación del personal que realiza la Cooperativa es la recepción de quejas siendo esto un método informal, que lo realiza el Gerente sin previa planificación.

El procedimiento que actualmente se sigue es recibir la queja por parte del socio, el Gerente identifica en que área se produjo y verifica y envía el respectivo memorándum al empleado.



3.9. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Baños Ltda.”, nace como una propuesta de contar con una institución financiera en la parroquia Baños, a más de realizar la administración económica contribuir también al desarrollo de la comunidad y sobre todo a apoyar proyectos de desarrollo, impulsando el turismo, la producción, etc.

Con 82 socios fundadores y 3 trabajadores abrió sus puertas a la comunidad de la parroquia Baños el 25 de febrero del 2005 y en la actualidad está dividida en cuatro áreas, dentro de las cuales se encuentra las de Operaciones, Financiero, Proyectos e Informático, cuenta con su matriz y cuatro sucursales y con 5371 socios y alrededor de 100 empleados distribuidos de la siguiente manera: Asamblea General de Socios 26, Gerencia 1, Comité de Crédito 6, Planificación 2, Asesoría Jurídica 4, Departamento de Operaciones 8, Departamento Financiero 5, Departamento de Proyectos 4, Departamento Informático 6, Cajeros 16, Oficiales de Crédito 8 y Seguridad y Vigilancia 10, lo que justifica la creación de un departamento de Recursos Humanos, ya que de éste modo, lograr la racionalización en la toma de decisiones y la organización del Talento Humano que beneficiarán tanto a los empleados como a la Institución en general, ya que los recursos van a ser óptimamente utilizados, se valorará a las personas como los motores impulsores del movimiento de la Cooperativa, y contribuirá a la mejora de la calidad de los servicios entregados por la organización.

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento y la selección de personal de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso, ya que el reclutamiento es una actividad de información, es decir de divulgar las necesidades que la Cooperativa requiere para la vacante y la selección es una actividad de selección, de opción.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como habíamos mencionado anteriormente sabemos que en la Cooperativa el reclutamiento de personal empieza a partir de los datos que se refieren a las necesidades que solicita la organización ya que existe una actividad que requiere la realización de sí misma.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., tiene fuentes de reclutamiento, directas o indirectas, debido a la falta de tiempo del Gerente la fuente que actualmente se utiliza no es la más idónea ya que se recurre sólo a fuentes internas, y esto conlleva a la falta de especialización de los empleados, ya que cuando existe el personal dentro de la empresa puede cubrir la vacante.

En nuestro trabajo indagamos el proceso actual de Reclutamiento no está dando los resultados más óptimos y esperados, ya que se está llevando de una forma subjetiva por parte del Gerente, pues él decide si necesita o no un nuevo recurso, no se realiza ninguna planificación previa, a la contratación de nuevo personal.

SELECCIÓN

El proceso de selección es realizado única y exclusivamente por Gerencia de modo subjetivo, es por esto que no se realiza ninguna prueba técnica para llenar la vacante existente, también carece de una análisis de puestos para poder identificar los perfiles y competencias necesarias, tampoco toma en consideración otros criterios como los del jefe del departamento que solicita el recurso, provocando una falta de especialización y alta rotación del personal.

No hay una vinculación entre las diferentes variables es decir no hay una planificación previa para obtener información externa e interna para prever la demanda futura de empleados (tanto interna de empleados y sus habilidades y promocionalidad, así como la disponibilidad de diferentes personas en el mercado externo laboral).



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Es por esto que se realizó una propuesta para un nuevo Proceso de Reclutamiento y Selección, el cual inferimos que va ser el más óptimo e idóneo, y a su vez se alcanzará niveles más bajos de rotación de personal, retiro voluntario y despidos.

INDUCCIÓN

La falta de un proceso de inducción dentro de la Cooperativa, hace que los nuevos empleados no se familiaricen rápidamente con las necesidades de la empresa, lo que muchas veces ocasiona incertidumbre al momento de desempeñar sus funciones para las que fue contratado.

Los programas de inducción deben ir desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA

La capacitación se está llevando a cabo de una manera incorrecta, pues la Cooperativa no identifica las necesidades del personal, sino que solamente se limita a que le lleguen las ofertas, lo que podríamos entender que si no hay ofertas no hay capacitación.

La capacitación debe de ser uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

La capacitación es un esfuerzo que tienen que realizar las empresas y que no se puede suspender puesto que es una inversión y no un gasto, la cual permitirá estar mejor preparados para competir con su medio y para tener personal que labore de la mejor manera logrando



innovación en los procesos lo cual le da una ventaja competitiva frente a las demás Cooperativas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

No existe una evaluación relativa respecto a los resultados esperados al desempeño del personal por lo que no se cuenta con información para poder llevar a cabo una retroalimentación que permita dependiendo de los resultados implementar los cambios adecuados para mejorar el desempeño de los miembros de la Cooperativa, es decir que se necesita profundizar más en conocimientos sobre Evaluación de Desempeño ya que es una nueva herramienta de trabajo que necesita ajustes para que sea efectivo.

La necesidad de realizar una evaluación del desempeño al personal es saber cómo están desempeñándose en sus actividades para obtener información que se vincule el objetivo general de la planificación de la Cooperativa especialmente medición de la productividad.

Dando cabida a nuestras inquietudes relativas a la importancia del recurso humano en la Cooperativa, nos encontramos frente a una institución que dentro de sus perspectivas ha tratado de potenciar éste recurso por medio del Gerente en sí como un todo.

A primera vista nos encontramos con una Gerencia que destina gran cantidad de su tiempo para dicho fin, sin embargo el proceso de gestión del talento humano tiene debilidades que se muestran a medida que nos familiarizamos con la organización.

Dentro de los principales problemas con los que cuenta la organización con respecto a sus recursos humanos encontramos que no existen métodos establecidos para el crecimiento de los empleados. Dado que no se cuentan con datos históricos sobre el índice de rotación, este debe ser alto tomando en cuenta el poco tiempo que tienen el personal actual laborando en la organización.



REMUNERACIÓN

El sistema de remuneración actual de la Cooperativa se basa en un acuerdo entre el empleado y el Gerente, es decir no se lleva a cabo una valoración de cargos.

Estructurar un sistema de remuneración, no significa encontrar una solución para la nómina quincenal o mensual, por el contrario significa definir como cada empleado comprende sus propias metas y las de la empresa, y luego como cada trabajador relaciona e integra esto dos grupos de metas.

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios, incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.



Como hemos podido observar el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de queja o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente.

Nuestra investigación se ha centrado en la búsqueda de una metodología que permita dar término al ciclo inconcluso del proceso de Recursos Humanos con el que nos encontramos al inicio del estudio.

Las causas principales que logramos detectar a partir del diagnóstico efectuado por medio de las exploraciones, están radicadas principalmente en una falta de compromiso por parte de todos los miembros, la concepción errada en los funcionarios, la ausencia de un ciclo como tal, que le permitiera dar un curso positivo a las actividades desarrolladas por la sección de Recursos Humanos. Por ello, nuestro trabajo apunta a conciliar todos los entes que forman parte del proceso, en base al conocimiento de los resultados que entrega, así como en el compromiso que cada persona que forma parte de la organización debe dar para lograrlos.

Bajo esta perspectiva, para dar curso al ciclo existente proponemos una metodología, que concibe como tal la participación de todos los actores que se vinculan activa o pasivamente en el proceso ya que no se identifica claramente el desarrollo de las competencias de los empleados ya que posee un manual de funciones desactualizado

En definitiva las actividades antes señaladas, demuestra que el Gerente se está encargando de tareas impropias a sus funciones lo cual implica que no desarrolla al cien por ciento las operaciones administrativas, ocupando un nivel medio dentro de la ubicación jerárquica, cuando debería ocupar el nivel superior ya que le corresponde tomar las decisiones del alto mando a más de las funciones de planificar, dirigir, coordinar y controlar la Cooperativa para el cumplimiento de sus objetivos.

El gerente no puede realizar todo el proceso administrativo de personal, pues es evidente que le resulta imposible:



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Planificar, estableciendo metas y normas, elaborando reglas y procedimientos, planes y pronósticos es decir no existe proyección futura, que se sujete a objetivos generales ni específicos de la Cooperativa. Planificaciones de necesidades laborales de conformidad con las necesidades y con el incremento de clientes y sucursales.
- Organizar, asignar tareas específicas mediante el estudio de los procesos de trabajo procurando la mejor forma de trabajar con el mejor rendimiento productivo.
- Provisión correcta de personal: Una mala realización de los procesos de reclutamiento y selección sin planificación previa puede resultar subjetiva pues solo dependen del Gerente además que no existen claros establecimientos de perfiles, lo que no asegura la gente adecuada en el puesto adecuado. No existen normas para el desempeño, para la compensación, para su evaluación, para su capacitación ni para su desarrollo.

Es indispensable realizar análisis de puestos que determinen naturalezas de trabajo y perfiles de candidatos, competencias de habilidad, técnica, y actitudinales. (Solo se realiza una entrevista lo que demuestra la subjetividad del proceso de reclutamiento y selección)

- Dirigir: encargarse de que se cumpla con el trabajo y que se conserve ambiente y valores laborales, motivando a los subordinados
- Controlar: no existe indicios de que existan estándares de manejo de clientes, cuotas de trabajo, estándares de calidad, niveles de producción, para que luego se realice la medición y la comparación del desempeño contra estos parámetros y se puedan tomar acciones de mejoramiento a favor de la entidad.

Debido a que las actividades antes mencionadas son realizadas por Gerencia General se ha decidido proponer la creación de un Departamento de Recursos Humanos para garantizar el desarrollo general de los empleados y su bienestar.

Si bien se conoce el hecho de que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., son sus mayores activos y necesitan ser motivados a elevar el nivel de operaciones de la



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cooperativa, creemos que ya ha llegado el momento de empezar a incentivar un cambio en la base de la estructura organizativa de la empresa. Es evidente que el manejo del Talento Humano en los últimos años ha cambiado significativamente, lo que lleva a la creación de un departamento que maximice la satisfacción de los trabajadores para el mejoramiento del trabajo y el desempeño final al menor costo posible y contribuya al desarrollo de las personas en función de hacer crecer la Cooperativa.



CAPÍTULO IV

RECOMENDACIONES E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

4.1. GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La implantación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de una Institución se vuelve indispensable cuando la administración de personal se va haciendo más compleja, por la creciente importancia del factor humano.

“El principal desafío de la administración de los Recursos Humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces”.

En la actualidad se está intentando transformar el concepto clásico de “Administración de Personal” con la carga administrativa y burocrática que el concepto implica, en algo moderno y eficaz que suele denominarse Administración o Gestión de Recursos Humanos.

4.2. MISIÓN

La Misión del departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., propuesta será:

“Orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, lograr la eficiencia y eficacia del Recurso Humano, mediante la planificación, adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa”.²⁹

²⁹ Formulado por las Autoras.



4.3. VISION

La Visión del departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., propuesta será:

“Propender al otorgamiento de un servicio oportuno y pertinente que facilite la satisfacción laboral y el bienestar de los socios y funcionarios entregando servicios adecuados que satisfagan las necesidades de los mismos.”³⁰

4.4. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional, son reglas que se establecen para asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Estas constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

A continuación presentamos políticas propuestas para el Departamento de Recursos Humanos entre ellas están las siguientes:

- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria interna o externa.
- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- Para la selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas, no se darán preferencias personales y se eliminará a los candidatos que no reúnan los requisitos adecuados para el puesto.
- Todo empleado de nuevo ingreso debe recibir capacitación de inducción a la Cooperativa.

³⁰Formulado por las autoras



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Aportar los elementos básicos para iniciar el proceso de entrenamiento.
- El programa de inducción se constituirá en una herramienta de evaluación de necesidades de desarrollo y formulación de planes de capacitación específicos.
- Promover actividades para el desarrollo e integración del personal.
- Se capacitará al empleado para que utilice mejor sus capacidades en busca de su desarrollo integral.
- El único responsable de autorizar y programar cualquier curso de capacitación será el Departamento de Recursos humanos en conjunto con el Gerente General.
- El departamento de recursos humanos en conjunto con el jefe de departamento y la gerencia general evaluarán las aportaciones hechas para el mejoramiento de su área de trabajo.
- Las aportaciones hechas al área de trabajo por concepto de capacitación serán consideradas para la evaluación de desempeño de la persona que las hubiese hecho en su momento.
- La empresa mantendrá un sistema de evaluación del desempeño anual, que permita y facilite el reconocimiento al mérito de todos sus colaboradores a escala nacional, fomentando de esta manera su motivación, productividad y compromiso con los objetivos empresariales.
- Es responsabilidad de los funcionarios que tienen personal a su cargo manejar el proceso de evaluación de desempeño de manera eficaz, es decir que represente verdaderamente una apreciación objetiva del desempeño de sus colaboradores.
- A principios del período la Gerencia General y la Dirección de Recursos Humanos establecerán los reconocimientos y sanciones que regirán ligados a resultados en el desempeño.
- Después de cada evaluación de desempeño, se deberán formalizar compromisos mutuos entre el empleado y la organización, con el propósito de mejorar su desempeño futuro.
- El Jefe del departamento deberá llevar un registro actualizado de los datos de todo el personal de la Cooperativa.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados del trabajo y mediante sistema de remuneración.
- Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.
- La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- Estas políticas deberán ser dadas a conocer a todo el personal de reciente ingreso dentro de su período de inducción

4.5. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos logra sus metas cuando se propone fines claros y cuantificables para mejorar las contribuciones productivas del personal de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

4.5.1. OBJETIVOS GENERALES

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Satisfacer las necesidades del recurso humano de la Cooperativa, localizando, reclutando e identificando y capacitando el recurso humano idóneo para ocupar las plazas vacantes que se puedan originar en la misma.
- Seleccionar personal idóneo, mantener y desarrollar relaciones armoniosas entre el personal, velar por las políticas, planes, programas y procedimientos concordantes con la legislación laboral vigente.



- Elaborar programas de capacitación que permitan el desarrollo integral de los funcionarios para mejorar su desempeño en las actividades que realizan.
- Implementar un sistema de clasificación de puestos que permita ordenar la estructura organizativa, los diseños y mejorar los procesos de la Administración de Recursos Humanos.
- Planear, organizar, dirigir y controlar toda acción propuesta en beneficio del trabajador y la Cooperativa, que tenga alguna incidencia en el plano de la Administración de Recursos Humanos.
- Planear, ejecutar y controlar labores propias del área de Recursos Humanos observando los reglamentos, normas y manuales que regulan la materia.

4.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dotar a las áreas de la Cooperativa del personal idóneo para cada puesto de trabajo en base a una planificación previa.
- Atraer, Entrevistar, Evaluar y Seleccionar, junto con un equipo de áreas, los empleados de nuevo ingreso.
- Crear, manejar y controlar todos los programas de compensación y beneficios asignados a los empleados.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las normas establecidas, el manejo de asuntos legales y acciones disciplinarias si son necesarias.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los funcionarios.
- Coordinar y promover programas de capacitación para fortalecer el desarrollo intelectual y espiritual de los empleados.
- Lograr un equilibrio interno y externo de competitividad salarial, a fin de retener el personal calificado.
- Garantizar la optimización de los beneficios contractuales que otorga la Cooperativa.
- Cumplir con la normativa legal y previsional. En materia de salarios, atención médica y medidas de higiene y seguridad en el trabajo.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Lograr adecuadas relaciones Empleado-Jefe.
- Mejorar el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.
- Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la Cooperativa.
- Administrar los recursos humanos de la entidad y operar los sistemas de administración, seguridad, bienestar social y capacitación del personal de la entidad.
- Mantener la información y registro sobre el personal.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

4.6. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se crea un departamento de Recursos Humanos suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo, a medida que la organización crece los puestos del departamento de personal se especializan cada vez más.

El departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., estará integrado por el Jefe de Recursos Humanos, el mismo que tiene la facultad de asesorar a los demás departamentos de la Cooperativa.

Jefe de Recursos Humanos.

El Jefe de Recursos Humanos tiene la misión de ajustar las políticas de personal a la estrategia y el negocio de la Cooperativa. Para hacerlo, debe gestionar el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, análisis de cargos y evaluación del desempeño.

Es imprescindible que conozca la estrategia para poder diseñar la de su área y anticiparse así a cualquier cambio que se produzca en la empresa, para conseguir sus objetivos, este directivo se



vale de los sistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, análisis de cargos y evaluación del desempeño con los que cuenta su departamento, los cuales deben poner al servicio de los empleados. Para desarrollar su trabajo, es importante que este ejecutivo se relacione, además de con la alta dirección, con los mandos intermedios, ya que son los que habrán de desarrollar parte de sus políticas, y con el personal en general, porque son la base de la satisfacción interna de la Cooperativa.

Funciones principales.

- Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, análisis de cargos y evaluación del desempeño, para garantizar la adecuación del personal a la Cooperativa.
- Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la organización.
- Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal.
- Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar la administración de personal.

La designación de un Jefe de Recursos Humanos al interior de las empresas, es un gran acierto por parte del directorio, ya que al contar con este funcionario, o jefe funcional, para el cual se le debe otorgar la debida autoridad y el apoyo posible, las relaciones laborales tenderán lógicamente a mejorarse.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El jefe de recursos humanos, con el ineludible don de mando y ética, se encargará de equilibrar y armonizar los intereses tanto de los colaboradores y empleadores, pensando siempre en una buena productividad y que exista siempre una paz laboral; Por ello estamos seguros de que al designarse un Jefe de Recursos Humanos, trae en forma específica las siguientes ventajas:

- Produce una mejora en las relaciones personales de la organización.
- Se estrecha la comunicación entre la Gerencia y el Personal.
- Las relaciones laborales tienden a mejorar, porque hará sentir su fuerza integradora.
- Mejora la sanidad, seguridad en el trabajo y el bienestar en general.
- Los problemas personales son atendidos con mayor prontitud.
- Las relaciones Públicas mejoran, pues el colaborador satisfecho, muestra una imagen favorable de la organización
- Fomenta la armonía y colaboración entre empresa y colaboradores.
- La empresa contará con el personal más idóneo, habilidoso y multifuncional.
- Mejora la eficiencia y eficacia de los colaboradores, lo que trae como consecuencia mejores resultados.
- Existe una mejor identificación del colaborador con la empresa.
- La capacitación del personal, es más racional, porque se hace en función de las necesidades de la Cooperativa

4.6.1. UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La ubicación jerárquica del área de recursos humanos debe ubicarse como una unidad administrativa de apoyo y no como una unidad administrativa de operatividad lineal ya que esta se utiliza generalmente en organizaciones industriales en donde trabajan una gran cantidad de colaboradores y la mano de obra forma parte del costo del producto.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Debemos manifestar que si bien es cierto que el área de recursos humanos se le define, delimita y establece como unidad administrativa de apoyo, pero debemos tener en cuenta que en la práctica esta dependencia, cumple funciones y roles como son de consultoría, control, ejecución y dirección

En el siguiente organigrama estructural propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., podemos apreciar el departamento de recursos humanos como unidad de apoyo, pudiendo depender directamente de la gerencia y/o de otra unidad de mayor jerarquía como es el Consejo de Administración.





4.7. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para el puesto requerido.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- Proponer planes y programas de capacitación y adiestramiento del personal, así como de seguridad, higiene y medio ambiente.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleados y funcionarios, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Prever, aplicar y operar los trámites, pagos y registros internos y externos de todo el personal relativo a las prestaciones de seguridad social.
- Proporcionar constancias laborales, hojas de servicio, certificaciones o cualquier documento administrativo que garantice el otorgamiento de las prestaciones sociales de todos los empleados.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Controlar se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la cooperativa en materia de contratación de personal.
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.

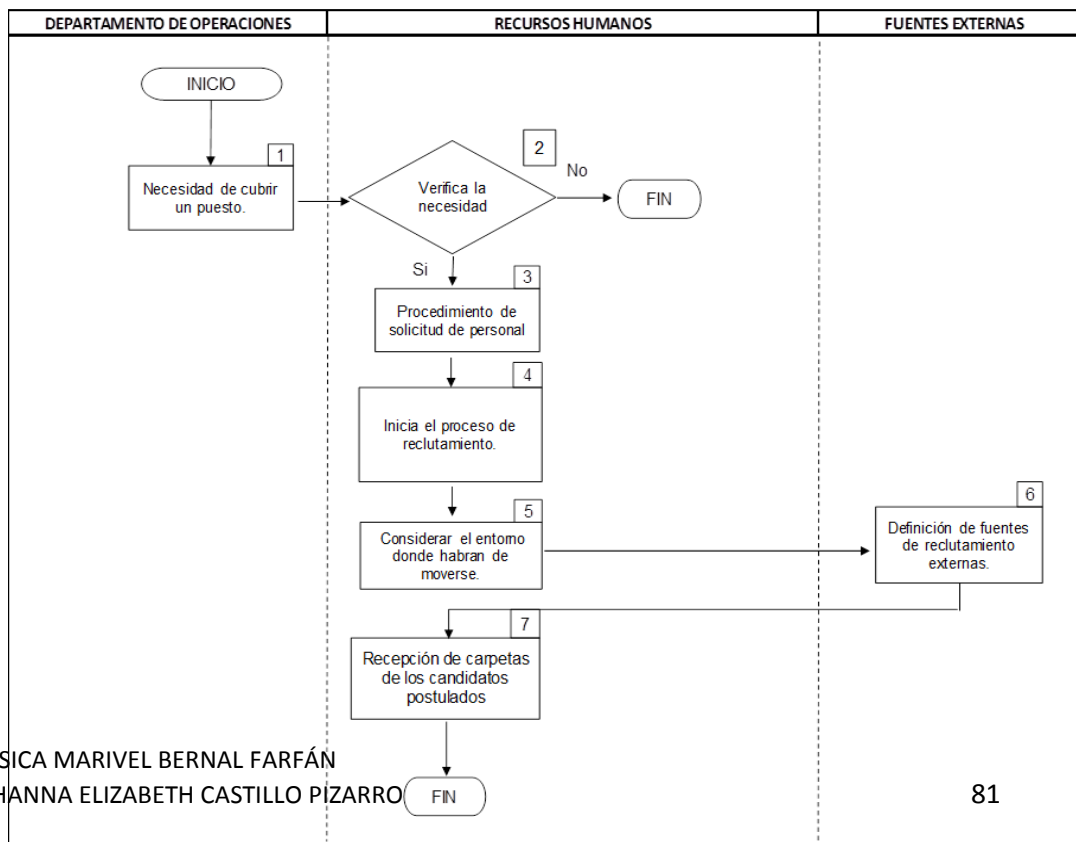


- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores
- Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.

4.7.1. PROPUESTA PARA LA GESTION DE IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El proceso que actualmente lleva la Cooperativa, en relación a la gestión del Talento Humano recae toda la responsabilidad en el Gerente General, razón por la cual hemos reajustado y propuesto los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal proponiendo la creación de un Departamento de Recursos Humanos que se encargue específicamente de procesos indicados anteriormente con la finalidad de optimizar el tiempo del Gerente General para que se encargue al cien por ciento de realizar sus funciones administrativas para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

4.7.1.2. GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL





Desarrollo del procedimiento:

1. Necesidad de cubrir un puesto: Mediante este procedimiento se identifica una vacante mediante la planeación de recursos humanos o del jefe del área que requiere el recurso. El plan de recursos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.
2. Verificar la necesidad: El Departamento de Recursos Humanos verifica si se justifica la contratación de un nuevo empleado.
3. Procedimiento de solicitud de personal: El Jefe de Recursos Humanos de acuerdo a una planificación da paso al proceso de reclutamiento.
4. Inicia el proceso de reclutamiento: El Jefe de Recursos Humanos inicia el proceso brindando información tanto de las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el Jefe de Recursos Humanos debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el área que solicitó el nuevo empleado.
5. Considerar el entorno donde habrán de moverse: El Jefe de Recursos Humanos considerará los límites del entorno que se originan en la organización:
Disponibilidad externa de recursos humanos.
Políticas de la compañía.
Planes de recursos humanos.
Requerimientos del puesto.
6. Definición de fuentes de reclutamiento externas: Recursos Humanos deberá anunciar la solicitud de personal donde describirá el empleo y las prestaciones. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, también puede acudir a:



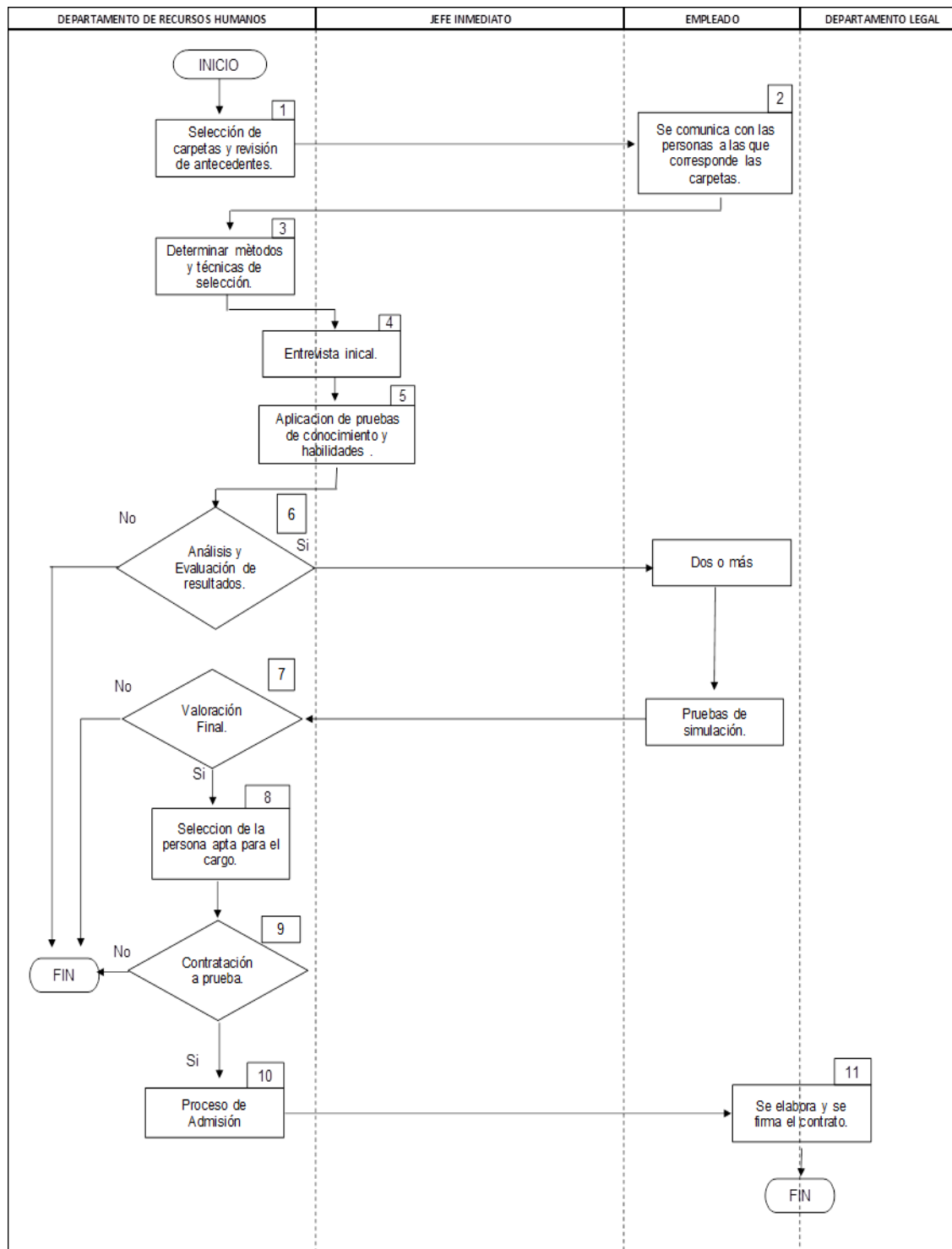
“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Instituciones educativas. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos.
 - Asociaciones profesionales. Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.
7. Recibe las carpetas de los aspirantes al puesto: Después de haber recibido suficientes hojas de vida, el Jefe de Recursos Humanos selecciona las que apliquen al cargo solicitado.



4.7.1.3 GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL





Desarrollo del procedimiento:

1. Selección de carpetas y revisión de antecedentes: Luego de desarrollar el proceso de reclutamientos se selecciona las carpetas más idóneas para cubrir la vacante.
2. Se comunica con las personas a las que corresponde las carpetas: Recursos Humanos se contacta con las personas a las que corresponde las carpetas seleccionadas.
3. Determinar métodos y técnicas de selección: Recursos Humanos tiene que determinar de acuerdo a una planificación los métodos y técnicas que considere más idóneos para el proceso de selección del nuevo recurso.
4. Entrevista inicial: El Jefe de Recursos Humanos junto con el Jefe Departamental entrevista al candidato, con el fin de conocer su situación laboral, familiar y personal.
5. Aplicación de pruebas de conocimientos y/o habilidades: Recursos Humanos conjuntamente con el Jefe Inmediato aplica las pruebas que haya a lugar según el cargo a desempeñarse. Ejemplo: pruebas de conocimiento de equipo, pruebas de solución de problemas y razonamiento abstracto, etc.
6. Análisis y Evaluación de resultados: Donde se decidirá si existe uno o más candidatos con condiciones para ser contratado.
Si se seleccionan dos o más candidato será preciso realizar las Pruebas de Simulación donde se analizará la capacidad del individuo para dar solución a diversas situaciones.
7. Valoración Final: El Jefe de Recursos Humanos hace la valoración final de los candidatos teniendo en cuenta la descripción del puesto, aquí se comparan las calificaciones del candidato con la de los demás y con las especificaciones del cargo vacante.
8. Contratación a Prueba: Al candidato seleccionado se le elaborará un contrato de 90 días según lo estime la Entidad y se le brindará al candidato a través del programa de inducción toda la información necesaria sobre el puesto de trabajo para el cual fue



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

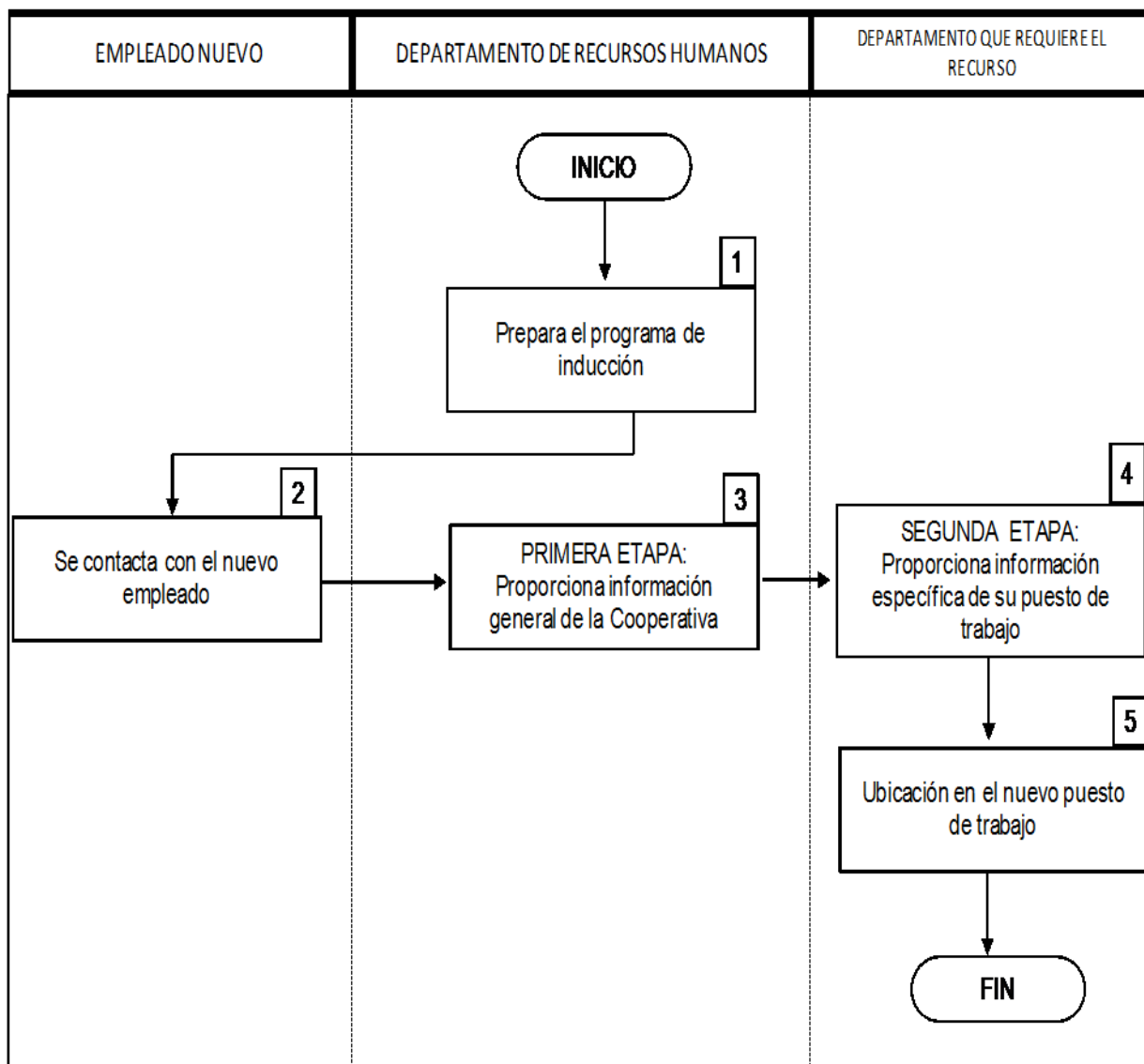
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

contratado, indicándosele por medio de una descripción de puestos las principales funciones y requerimientos, además de darle algunas aclaraciones de la forma de proceder en el área y en la entidad que a criterio del jefe de área vea como necesario para su buen desempeño en el puesto, así como, se realizarán todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación y adaptación a los colectivos laborales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

9. Admisión: Una vez cumplido el contrato de 90 días es decir el proceso de prueba y de no haber ningún inconveniente con el desempeño del candidato se procede a la admisión.
10. Se elabora y firma contrato laboral: Departamento Legal elabora el contrato laboral y lo firma el empleado junto con el representante legal (Gerente General) de la Cooperativa.



4.7.1.3. GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL





Desarrollo del Procedimiento:

1. Prepara el Programa de Inducción: El Departamento de Recursos Humanos prepara el programa de inducción, este tiene la finalidad de proporcionar al nuevo empleado la información necesaria de la cooperativa, para que se identifique e integre lo más rápido posible.
2. Se contacta con el nuevo empleado: El Jefe de Recursos Humanos se pone en contacto con el nuevo empleado para incluirle en el proceso de inducción.
3. PRIMERA ETAPA: Proporciona información general de la Cooperativa: El objetivo principal es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:



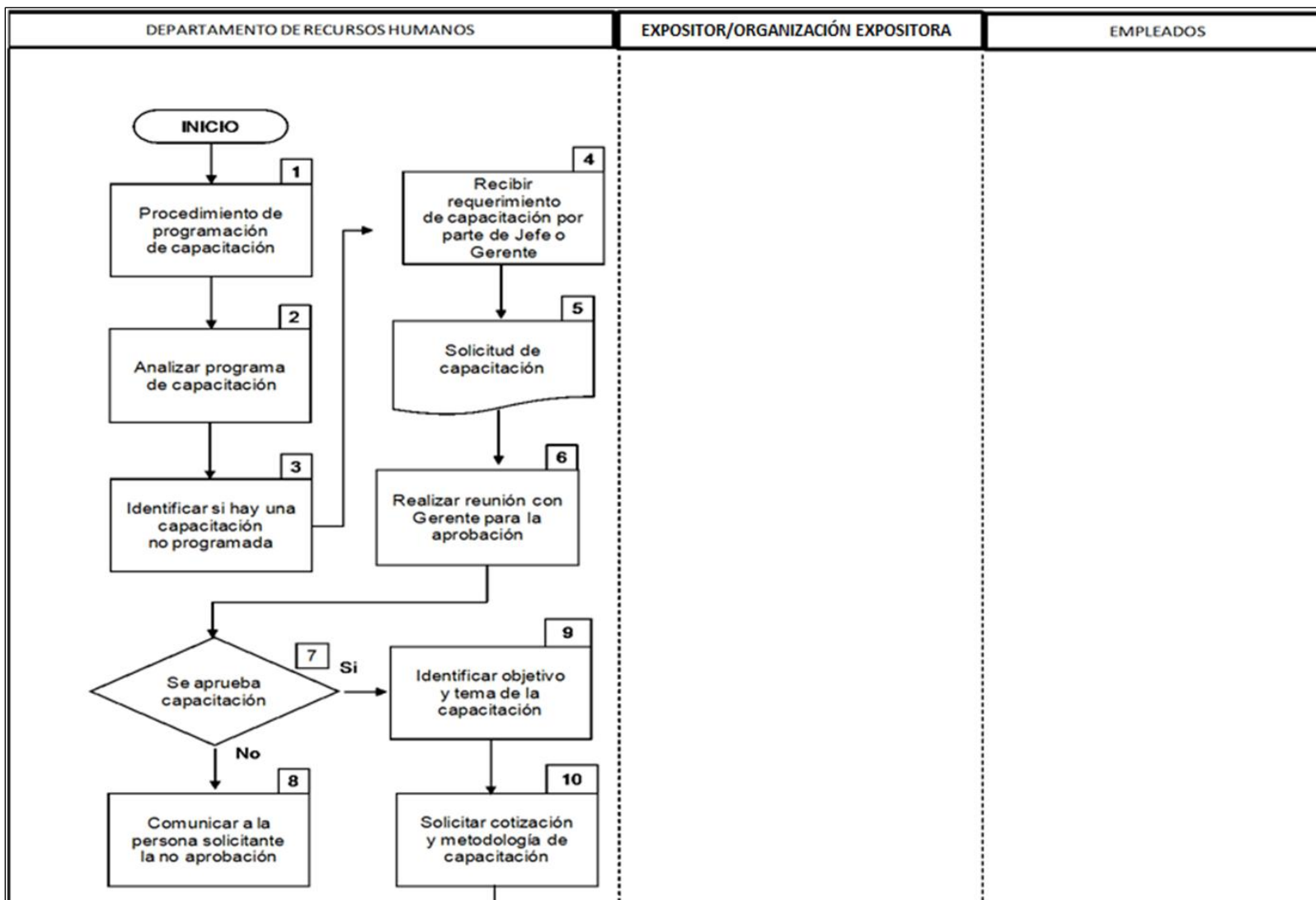
“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

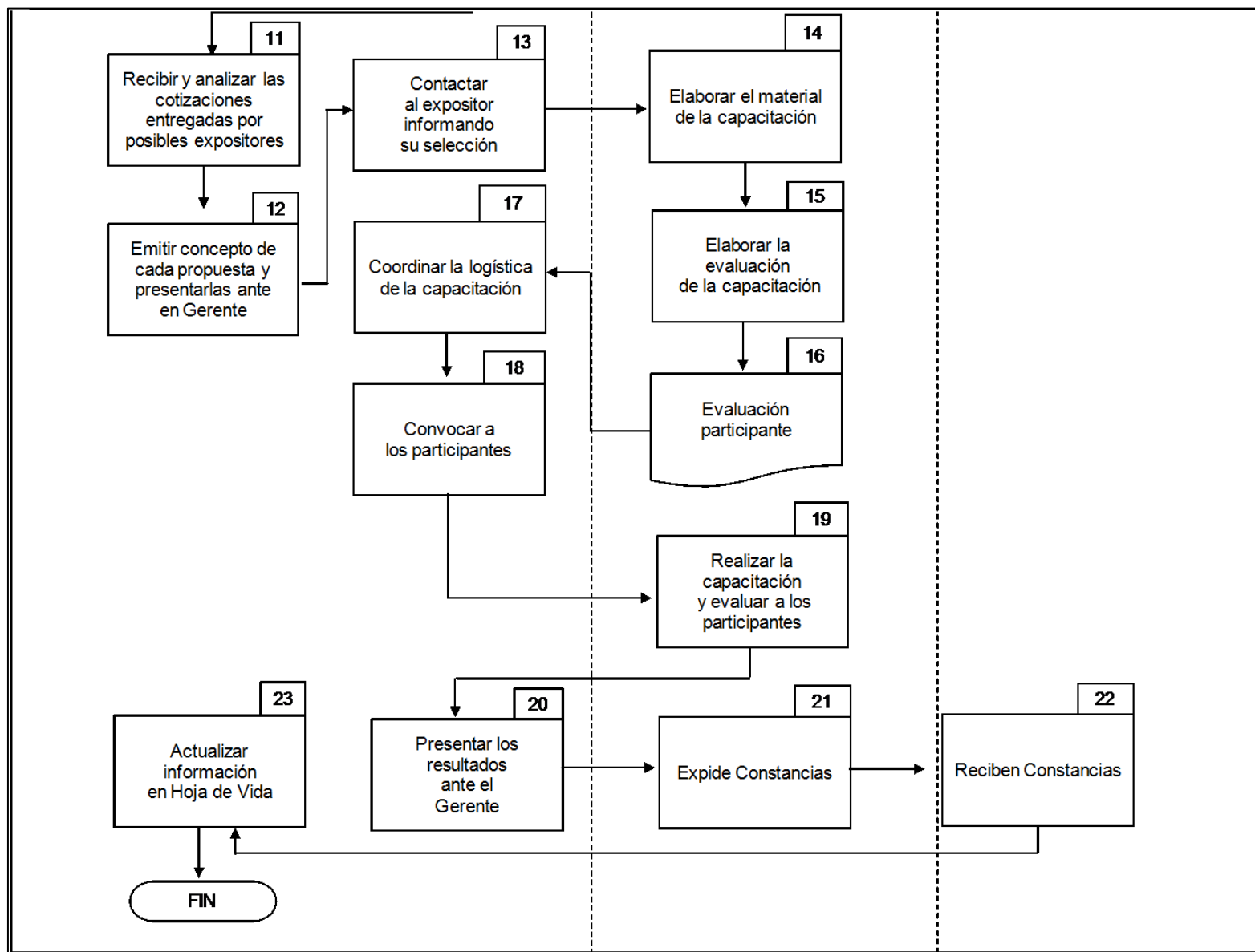
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
 - Cuadros directivos.
 - Representantes del personal.
 - Subordinados.
 - Compañeros.
 - Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.
4. SEGUNDA ETAPA: Proporciona información específica de su puesto de trabajo: En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:
- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
 - Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
 - Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
 - Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
 - Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.
4. Ubicar en el nuevo puesto de trabajo: El empleado es instalado en su lugar de trabajo y recibe equipos, sistemas y accesorios de oficina necesarios para su desempeño.



4.7.1.4 GESTIÓN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL







Desarrollo del procedimiento:

1. Procedimiento de programación de capacitación: Mediante este procedimiento se programan todas las capacitaciones necesarias.
2. Analizar programa de capacitación: El Jefe de Recursos Humanos evalúa el programa para la capacitación.
3. Identificar si hay una capacitación no programada: El Jefe de Recursos Humanos verifica si al interior de la Cooperativa se han ido creando necesidades de capacitación que no hayan sido programadas.
4. Recibir requerimiento de capacitación por parte de Jefe o Gerente: Recursos Humanos verifica que la capacitación no programada haya sido autorizada por el jefe de departamento respectivo.
5. Solicitud de capacitación: El Jefe de Recursos Humanos diligencia el formato en mención, el cual permitirá evaluar las capacitaciones no programadas
6. Realizar reunión con Gerente para la aprobación: Teniendo como base la solicitud de capacitación, el Jefe de Recursos Humanos convoca a los Gerentes del Área a capacitar, para definir si se aprueba o no la capacitación no incluida inicialmente.
7. Se aprueba capacitación: Si se aprueba la capacitación continuar con la actividad número 9, de lo contrario continuar con la actividad número 8.
8. Comunicar a la persona solicitante la no aprobación: Si el programa es rechazado, Recursos Humanos informará a la persona solicitante la negación de éste con la justificación respectiva.
9. Identificar objetivo y tema de la capacitación: El Jefe de Recursos Humanos debe identificar el objeto de la capacitación y la temática de los temas establecidos.
10. Solicitar cotización y metodología de capacitación: Recursos Humanos solicita cotizaciones de los respectivos programas
11. Recibir y analizar las cotizaciones entregadas por posibles expositores: El Jefe de Recursos Humanos evalúa las cotizaciones recibidas por los diferentes



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

instructores, el contenido de los programas y costo de las mismas para emitir su concepto.

12. Emitir concepto de cada propuesta y presentarlas ante Gerente: Recursos Humanos, evalúa y califica las respectivas ofertas las cuales evaluará con el Gerente de Área.
13. Contactar al expositor informando su selección: El Jefe de Recursos Humanos contacta al expositor informándole la aprobación de su oferta.
14. Elaborar el material de la capacitación: El expositor seleccionado prepara el material correspondiente de acuerdo con las especificaciones del programa.
15. Elaborar la evaluación de la capacitación: El expositor de acuerdo con las políticas de la Cooperativa debe elaborar el material de evaluación de participantes para el programa que ofrecerá.
16. Evaluación participante: Formato que permitirá la evaluación de los participantes en la capacitación.
17. Coordinar la logística de la capacitación: Recursos Humanos, debe coordinar con el expositor la logística necesaria para la ejecución de los programas de capacitación, incluyendo fechas, hora, lugar, transporte y participantes.
18. Convocar a los participantes: El Jefe de Recursos Humanos debe citar con dos semanas de anticipación a los expositores con el fin de verificar el programa a ofrecer y la logística de los mismos.
19. Realizar la capacitación y evaluar a los participantes: El expositor ejecuta el programa aprobado de capacitación y realiza la evaluación de los asistentes al mismo.
20. Presentar los resultados ante al Gerente: El Jefe de Recursos Humanos, convoca a una sesión de trabajo donde se evalúan los resultados obtenidos por cada funcionario dentro del programa.
21. Expide constancias: El expositor de la capacitación realiza y expide constancias del proceso.
22. Reciben Constancias: Los empleados que participaron en la capacitación reciben la respectiva constancia.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

23. Actualizar información en Hoja de Vida: El Jefe de Recursos Humanos, procede a actualizar la hoja de vida de cada funcionario que participo en la capacitación.

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad Se puedo señalar,

El nuevo Departamento de Recursos Humanos debería evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. También debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

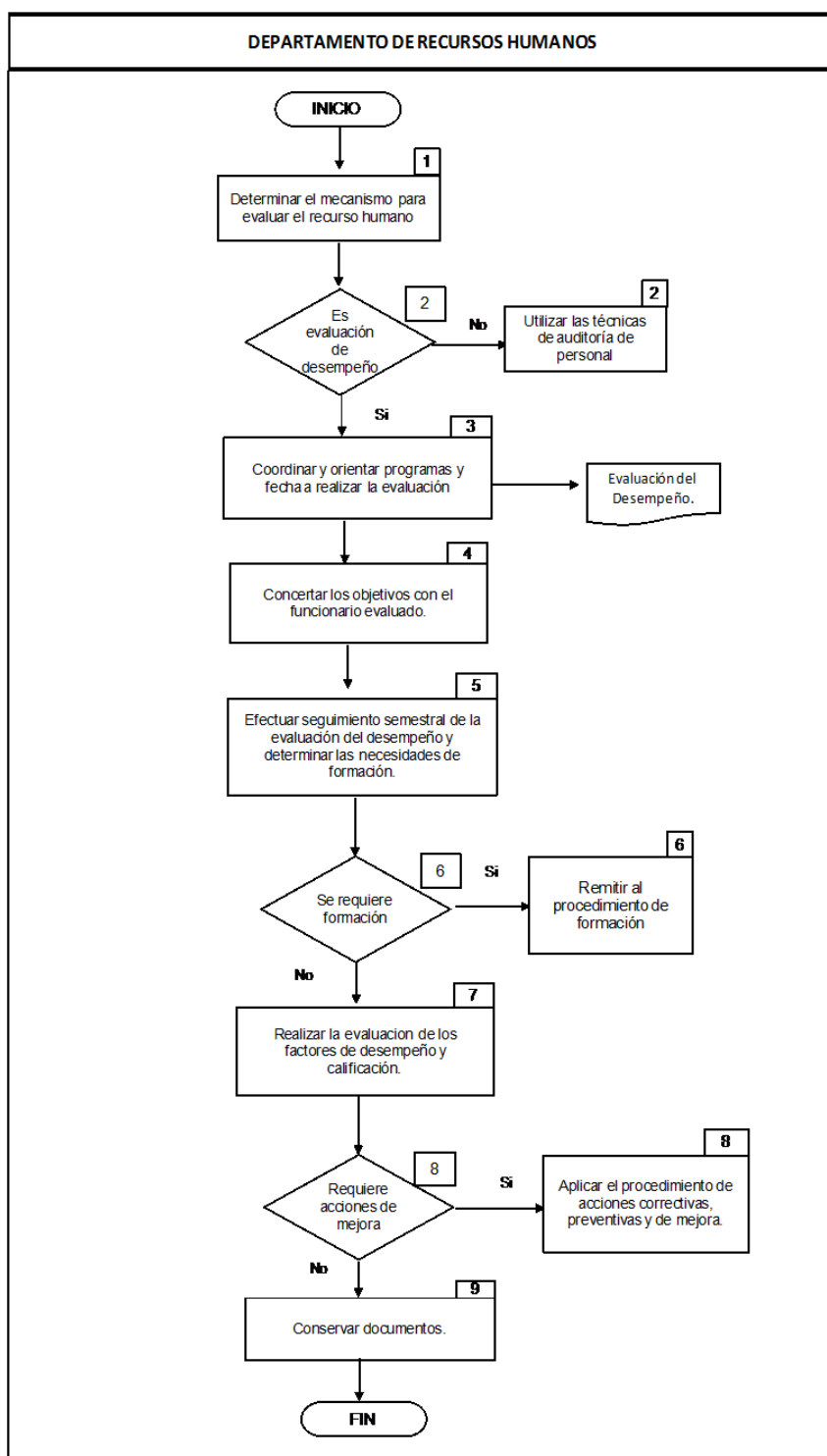
La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de insatisfacción de los socios, niveles bajos de motivación o una falta de cultura organización. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.



4.7.1.5. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL





Desarrollo del procedimiento:

1. Determinar el mecanismo para evaluar el recurso humano: El Jefe de Recursos Humanos determina el mecanismo a utilizar para la evaluación del recurso humano.
2. Es evaluación del desempeño: Utilizar las técnicas de auditoría de personal: En caso contrario el mecanismo a utilizar es la auditoría de personal utiliza las técnicas de comparación confrontando las hojas de vida de los funcionarios con el manual de funciones de la Administración, verifica el nivel de cumplimiento por parte del personal, registra los resultados en el formato de evaluación.
3. Coordinar y orientar programas y fecha a realizar la evaluación: Si es SI el mecanismo a utilizar es evaluación del desempeño, coordina y orienta con los responsables de hacer la evaluación, las fechas establecidas y continúa con el procedimiento.
4. Concertar los objetivos con el funcionario evaluado: El Jefe de Recursos Humanos concreta los objetivos que se deben cumplir durante el año en el desempeño de sus funciones y registra en los formatos establecidos.
5. Efectuar seguimiento semestral de la evaluación del desempeño y determinar las necesidades de formación: Recursos Humanos realiza el seguimiento al periodo evaluado verificando el cumplimiento de los objetivos y analiza el avance, toma acciones de mejoramiento y determina si hay necesidades de formación del evaluado.
6. Se requiere formación: El Jefe de Recursos Humanos debe determinar. Remitir al procedimiento de formación: Si se presentan necesidades de formación, Recursos Humanos aplica procesos de formación.
7. Realizar evaluación anual de los factores de desempeño y calificación: Si no se presentan necesidades de formación se realiza el consolidado de resultados.
8. Requiere acciones de mejora: Recursos Humanos determina. Aplicar el procedimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora: Si hay que tomar



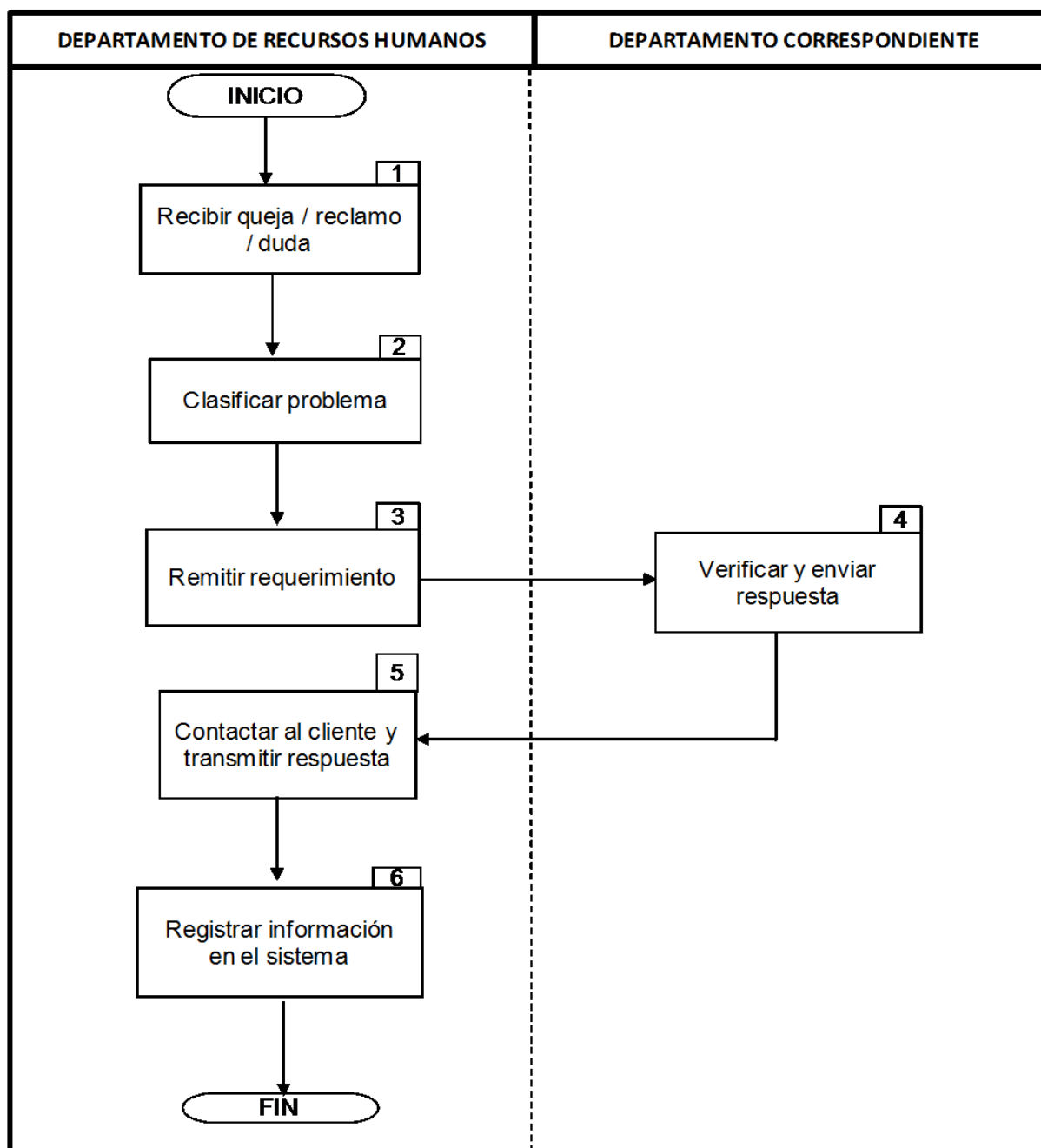
“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

acciones de mejora aplica el procedimiento para acciones correctivas, preventivas y de mejora.

9. Conservar documentos: Si no es necesario tomar acciones de mejora archiva los documentos de acuerdo al procedimiento para el control de los registros y a lo descrito en el formato de control de documentos con el fin de dejar evidencias de las actividades realizadas y termina el procedimiento.

4.7.1.5.1. EVALUACIÓN DEL PERSONAL MEDIANTE EL SISTEMA DE QUEJAS





Desarrollo del procedimiento:

1. Recibir queja / reclamo / duda: El Departamento de Recursos Humanos recibe una queja, duda o reclamo por parte de algún cliente. La queja puede llegar por medio telefónico, escrito o electrónico.
2. Clasificar problema: El Jefe de Recursos Humanos clasifica el requerimiento por el Departamento o Área que la pueda atender.
3. Remitir requerimiento: El Jefe de Recursos Humanos remite el requerimiento al departamento que corresponda la queja o reclamo.
4. Verificar y enviar respuesta: El Área o Departamento correspondiente verifica la naturaleza, causa y solución del requerimiento, al término de lo cual envía una respuesta.
5. Contacta al cliente y transmitir respuesta: Recursos Humanos se contacta al cliente y transmite la respuesta.
6. Registrar información en el sistema: El Jefe de Recursos Humanos registra en una base de datos la naturaleza del requerimiento, cliente, fecha y la solución propuesta.



4.8 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En general nuestra propuesta busca ser una herramienta innovadora y aplicable al momento de querer llevar a cabo todo el proceso de Gestión del Recurso Humano, puesto que se ha visto un crecimiento significativo de la Cooperativa en los últimos años lo que justifica la creación de un departamento de Recursos Humanos, ya que de éste modo, la retroalimentación que provoque la información arrojada beneficiarán tanto a los empleados como a la Institución en general, ya que los recursos van a ser óptimamente utilizados, se valorará a las personas como los motores impulsores del movimiento de la Cooperativa, y contribuirá a la mejora de la calidad de los servicios entregados por la organización.

Por último, creemos que con la propuesta de una nueva metodología daremos respuesta al problema que fue planteado al inicio de la investigación que es la creación de un Departamento de Recursos Humanos ya que actualmente la Cooperativa no cuenta con una y está combinando varias áreas y estas a su vez trabajan conjuntamente siendo una sola.

Una vez realizado el análisis del diagnóstico institucional, es importante describir la importancia del talento humano para el desenvolvimiento de toda la empresa, pues de este recurso depende la eficiencia y eficacia, con la que se maneje una gerencia empresarial, por ello es tan importante capitalizar y mejorar constantemente el talento humano de una organización. Cuando esta solo un gerente llevando a cabo todos los procesos pertinentes a Recursos Humanos, es probable que no existan verificaciones, ni revisiones de los Por qué..?, lo que nos lleva muchas veces a cometer errores pues la visión de la empresa no está generada en equipo sino solo depende de una percepción sin tiempo, por lo que usando un ejemplo para un gerente puede ser más fácil reducir o eliminar un salario, que verificar el por qué se está dando una reducción en los ingresos de la empresa, es decir el culpable de todo es siempre el empleado.

Bajo estos antecedentes establecemos la propuesta para la creación de un Departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., con este



departamento se pretende fortalecer las relaciones tanto personales como laborales de todos los empleados; ya que además de cubrir con objetivos operativos, se pretende cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

Al mismo tiempo proporcionamos nuevas herramientas para el manejo de recursos humanos, estableciendo políticas y métodos adecuados para el sistema de reclutamiento y selección de personal, evitando así, la contratación de personas no calificadas, y garantizando que en cada puesto de trabajo se encuentre una persona con las capacidades requeridas.

Cada departamento tiene su importancia en la empresa, y por ende recomendamos a la Cooperativa a organizar su departamento en función de crecimiento estructural y funcional.

Aunque sus áreas trabajan conjuntamente siendo una sola, cada una debe tener su espacio ya que sus funciones varían.

Las cuestiones que tienen que ver con la administración del personal o la capacitación, evaluación de desempeño y planeamiento de carreras deberían ser atendidas a medida que surgen. “Si la Cooperativa decide cambiar esa actitud ‘reactiva’ por una ‘proactiva’ puede tener una ventaja respecto de sus competidores”.

Fomentar en el empleado la calidad en la entrega del servicio para lograr socios satisfechos, repetitivos y que recomienden a la Cooperativa.

Hay otra variable que también se pasar por alto muchas veces también influido por el tiempo, un gerente solo puede olvidar en su proceso decisorio para hacer la empresa competitiva y es La Calidad de Vida del Colaborador. Ésta se refiere a varias cosas, por ejemplo ¿Qué posición económica posee el colaborador?, ¿qué posibilidades le da la empresa de desarrollarse? ¿Qué posición social tiene?, ¿qué cultura posee? Pero sobre todo, comprender que el trabajador pertenece a otra organización no menos importante, la cual tiene en él una fuerte influencia en su manejo conductual y por la cual siente un sólido sentimiento de pertenencia: su familia.



La Institución debe propender por el cumplimiento de los objetivos empresariales pero previamente debe haberse coordinado con los objetivos personales de acuerdo con las capacidades y posibilidades de los trabajadores. De tal forma que se sienta que es parte de la empresa, la identifique como suya.

Pero, sobre todo, el gerente debe concientizarse de que el Talento Humano es lo más importante de una empresa y qué sólo a través de un mejoramiento de la Comunicación y la Capacitación Continua, podremos llegar a tener un desarrollo pleno de nuestros recursos y así poder enfrentar el cambio exitosamente. El talento humano constituye por tanto la ventaja competitiva de las empresas, su verdadero conocimiento.

De manera general se recomienda la creación de un departamento de Recursos Humanos que sea capaz de crear un adecuado sistema de administración de recursos humanos, este departamento debe estar integrado dentro de la estructura del organigrama ya que debe ser una persona que esté en contacto diario con el personal; para conocer sus características, necesidades y obligaciones, y así poder proponer mejoras indispensables para la satisfacción del empleado.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Antes que nada recomendamos que se realice un análisis de puestos. Definir qué es lo que cada puesto requiere del personal, las responsabilidades y obligaciones que tendrá cada persona dependiendo el puesto. Además, se deberán aplicar las pruebas necesarias para la vacante.

Para el reclutamiento se recomienda que continúe usando los anuncios para solicitar personal, dado que ha sido el medio más efectivo y por el cual la mayoría de las personas que laboran actualmente en la Cooperativa se han enterado de la vacante. También es recomendable el seguir requiriendo solicitud de empleo a todos y cada uno de los interesados en una vacante, con el fin de saber acerca de la persona y su experiencia laboral. Las actividades de reclutamiento y selección que se dan en la empresa son las que



corresponden a la admisión de personas, aunque no se dan formalmente ni con los pasos adecuados, dado que el Gerente se guía por experiencia.

Otro punto importante es el entrevistar a los candidatos a los puestos vacantes para conocer sus actitudes y aptitudes hacia el puesto y las labores que va a desempeñar. También se recomienda que todos los candidatos sean entrevistados por dos personas, las cuales deben tomar en cuenta lo que el puesto necesita o requiere (en este caso Jefe de Recursos Humanos y el Jefe inmediato).

Con esto el Gerente puede delegar responsabilidades y disminuir su carga de trabajo para poder así tener más tiempo para atender otras cuestiones en beneficio de la empresa y su personal.

Consideramos importante el hecho de realizar a todos los candidatos las pruebas necesarias para desempeñar sus labores antes de ingresar a la empresa debido a que se encontró que la mayoría de los empleados actuales habían ingresado sin haber presentado ningún tipo de prueba, dado que el Gerente no considera necesario aplicarlas.

Es importante que la Cooperativa cuente con un reglamento interno, donde especifique las obligaciones que el trabajador tendrá dependiendo el puesto que ocupe, con el fin de hacer cumplir y reeducar al personal a llevar a cabo las reglas de la Cooperativa y evitar conflictos. El reglamento deberá ser elaborado por la empresa según sus requerimientos y riesgos para prevenciones futuras.

Implantar técnicas apropiadas de Reclutamiento que mejorará el proceso: atrayendo candidatos idóneos para el puesto de trabajo.

Realizar un proceso de selección que permita escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante (no subjetivo sino en base de un escogimiento más profesional) hombre adecuado para el cargo adecuado con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Por lo tanto el nuevo Departamento de Recursos Humanos se preocupará por realizar una innovada descripción de cargos que mediante un manual escrito que define los deberes y las



condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Lo que permitirá además relacionar los cargos con sus competencias, valoraciones, responsabilidades y que resulta ser una herramienta profesional que vincula procesos de selección, evaluación, capacitación, remuneración.

INDUCCIÓN

Después de haber analizado a la empresa encontramos que no se cuenta con una descripción adecuada de las actividades que cada empleado desarrolla.

Otro aspecto que consideramos importante es el impartir a los nuevos empleados un breve curso introductorio a la cultura organizacional, misión, visión de la Cooperativa con el fin de dirigir los esfuerzos de los empleados a la consecución de los objetivos de la Cooperativa. Además se le debe dar al empleado una introducción del funcionamiento y estructura de la empresa para que conozca su posición en la misma y que sepa de qué manera su desempeño afecta a la organización.

Explicar adecuadamente las funciones que cada empleado realizara y la manera en que esta se relaciona con otros empleados es indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA

Se recomienda a la Cooperativa el implementar programas de capacitación periódicos con el fin de mejorar el desempeño de los empleados en cada una de sus áreas, debido a que se encontró que actualmente las capacitaciones se hacen mediante la recepción de ofertas, no mediante la evaluación del desempeño del personal.

Utilizar métodos adecuados para el análisis y descripción de los puestos.

La descripción de cargos tiene que ser evaluada y actualizada por lo menos una vez al año.



Para que surta efecto la aplicación de las funciones de cada cargo, establecidas en este trabajo, recomendamos que se haga la entrega por escrito de la descripción del cargo, a cada uno de los empleados y trabajadores de acuerdo a su puesto de trabajo.

Todos los procesos de administración de personal deben seguirse de una manera sistemática y estricta.

Propiciar un favorable ambiente de trabajo para que tanto empleados como trabajadores se sientan parte activa de la institución y comprometidos con el desarrollo de los objetivos globales de la misma.

La capacitación es un punto indispensable si se quiere mejorar el desempeño del personal. Sería recomendable el hecho de hacer programas de capacitación para cada uno de los puestos que existen dentro de la organización. Esto por medio del seguimiento de las mismas para que no se tomen como capacitaciones aisladas, para eso se necesita darle continuidad a las sesiones. Uno de los tipos de capacitación que se recomiendan son los de calidad en el servicio y hacer hincapié en la importancia que tiene para ellos mismos, para el cliente y para la Cooperativa

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De igual manera, es importante que la empresa adopte un método de evaluación del desempeño de sus trabajadores, con el fin de mejorar el servicio de la Cooperativa y el desarrollo personal; con lo que la empresa ayudará a retroalimentar a su personal y a ella misma en cuanto a la cantidad y calidad de su desempeño en cada uno de los puestos.

No existe una base de datos del personal, es importante contar con una para tener acceso de manera rápida a la información de los empleados que laboran o trabajan anteriormente en la organización. Esto puede servir para consultar datos personales de los empleados, dirección en la que residen, accidentes anteriores, causas de ausencia, índices de rotación, entre otros. Se encontró que el monitoreo de personas no se da de ninguna manera, pero lo importante que se puede rescatar es que las personas tienen disponibilidad para usar la tecnología y



aprender a usarla. Esto puede ayudar a mejorar la empresa para ofrecer un buen servicio y calidad.

REMUNERACIÓN

Se observó que la Cooperativa no tiene premios o incentivos ya sea de reconocimiento o económicos, creemos que el monitorear los salarios que ofrecen empresas del mismo ramo de manera continua, podría dar a la organización una buena base al momento de haber cambios en los salarios del sector, de esta manera ofrecer sueldos más competitivos que se vincule hacia los objetivos del puesto de trabajo.

Fue imposible establecer estadística sobre el mejoramiento de áreas del recurso humano pues todo está por implementar, no existe ningún proceso que quede fuera de la subjetividad, por lo tanto todo está por mejorar.

Se recomienda realizar una auditoría de recursos humanos para superar la visión estrecha del personal como gasto y desarrollar una visualización del personal como inversión, donde no solo se hable de eficacia sino también de eficiencia, para diagnosticar lo que se está haciendo mal y buscar solución a los problemas existentes.

Al hablar de una auditoría de recursos humanos nos referimos a:

- Un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de recursos humanos de la Cooperativa y una evaluación de su funcionamiento actual.
- Elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de Recursos Humanos, en un periodo de tiempo concreto, justifica los gastos e inversiones realizadas.
- Sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

Por lo tanto la función de la Auditoría es doble, pues no solo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en anotar sugerencias y soluciones, facilitando un continuo feed-back para el cambio de procesos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Si se desea que la gestión de Recursos Humanos sea concebida, es necesaria la información cuantificada y precisa, para ello sugerimos que se utilice el Modelo COPIE`93 en CANTERA (1994) que expone 20 áreas en unos ratios de gestión significativos comparados con ratios patrón, y por tanto 20 planes de acción de cambio constante del sistema (procesos de gestión/desarrollo de Recursos Humanos).

ADQUISICIÓN	ESTIMULACIÓN	DESARROLLO
1. Estructura organizativa	8. Análisis estructura salariales	16. Análisis de formación
2. Análisis puesto de trabajo	9. Análisis de evaluación Rendimiento/potencial.	17. Análisis de las promociones
3. Valoración del puesto de trabajo	10. Análisis de Salud Laboral	18. Análisis de los planes de carrera o sucesión.
4. Análisis de planificación de Recursos Humanos	11. Productividad y condiciones de trabajo	19. Análisis de la comunicación interna.
5. Análisis de la contratación	12. Análisis de calidad de vida laboral	20. Análisis de clima laboral.
6. Análisis de la Contratación	13. Análisis Ergonómico	
7. análisis de Administración de Personal	14. Análisis de Económico de Recursos Humanos	
	15. Análisis estructura de Recursos Humanos	
7 ÀREAS	8 ÀREAS	5 ÀREAS

TOTAL: 20 ÀREAS

Este esquema posibilita una visión completa y compleja de la realidad socio-laboral, que denota la variedad de tareas y el valor estratégico de la Dirección de Recursos Humanos.³¹

³¹ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL, 1997, “La Nueva Gestión de los Recursos Humanos”, Barcelona, Segunda Edición, Gestión 2000 S.A.



Con lo anterior, se pone a consideración de la Gerencia de la Cooperativa las presentes recomendaciones con el fin de ayudar a mejorar el proceso de gestión del talento humano con el que cuenta la Cooperativa. Es importante destacar que al tener mayor experiencia en la práctica, algunas de estas recomendaciones pueden ser encontradas inapropiadas o poco efectivas para la empresa. No obstante, se hacen con el propósito de ayudar a la organización a reclutar, seleccionar, inducir, capacitar y evaluar de manera más adecuada a su personal.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ARIAS, Galicia Fernando, 1976, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, México Editorial Trillas.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL, 1997, La Nueva Gestión de los Recursos Humanos, Barcelona, Segunda Edición, Gestión 2000 S.A.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración General, 2000.

DIAZ DE CASTRO, Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Perinés Cristóbal Rafael, 2001, Administración y Dirección, México, McGraw-Hill Interamericana, 2001.

DOLAN, Simón L., Ramón, Valle Cabrera, Susana E. Jackson y Randall. S. Schuler, 2007. La Gestión de los Recursos Humanos, Tercera Edición, McGraw Hill Interamericana, España.

Estatutos, Reglamentos y Manuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Baños Ltda.”

KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz, 2004, Administración Un Perspectiva Global, México, 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.

MÍNGUEZ VELA, Andrés, Dirección de Práctica de Recursos Humanos, Segunda Edición 2005, ESIC Editorial.

POCHOL, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Séptima Edición, 2007, Editorial Díaz de Santos.

ROBBINS, Stephen y Coulter Mary, 2005, Administración, Octava Edición, Pearson Educación.

STONER, James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J.R., 1996, Administration, Sexta Edición, Prentice Hall.

WERTHER, William B., Jr. /Keith Davis, 1992. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Tercera Edición, Editorial. McGraw-Hill.



PÁGINAS DE INTERNET

www.losrecursoshumanos.com

[es.wikipedia.org/wiki/Recursos humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

www.mitecnologico.com/.../Estructura

www.elprisma.com/.../apuntesrecursoshumanos/

www.rrhh-web.com

www.aedipeuskadi.com

www.coopbanos.com

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/

www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm



ANEXOS



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BAÑOS LTDA.”**

DISEÑO DE TESIS

AUTORAS:

Jéssica Marivel Bernal Farfán
Johanna Elizabeth Castillo Pizarro

**Cuenca- Ecuador
2011**



1. TÍTULO DE LA TESIS:

Propuesta para la Implementación del Departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Baños Ltda.”

2. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Es evidente que el mundo de los negocios ha cambiado y el cambio ha sido radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. Esto indica claramente que los activos más valiosos ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Humano y comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

La Cooperativa nace como una propuesta de contar con una institución financiera en la parroquia Baños, a más de realizar la administración económica contribuir también al



desarrollo de la comunidad y sobre todo a apoyar proyectos de desarrollo, impulsando el turismo, la producción, etc.

Con 82 socios fundadores y 3 trabajadores abrió sus puertas a la comunidad de la parroquia Baños el 25 de febrero del 2005.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda. Es una institución joven que trabaja en función del cumplimiento de objetivos y propósitos específicos.

La demanda del microcrédito en general en Baños es insatisfecha, debido a muchos factores, entre los más importantes están: informalidad con la que operan los demandantes, poca oportunidad de inversión en actividades productivas rentables y las restricciones de la mayoría de entidades financieras para el sector rural.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es una institución de autogestión comunitaria, sin fines de lucro que presta sus servicios a sus afiliados y la comunidad en general en forma eficiente enmarcándose en los parámetros de calidad y calidez humana.

La meta de La Cooperativa es convertirse en una organización modelo que impulse el desarrollo local sustentable, con capacidad de liderar una red productiva en la comunidad.

El éxito alcanzado por la institución que se asienta en una zona turística del Azuay es el resultado del pensamiento estratégico y espíritu de lucha de un extraordinario equipo de trabajo estructurado por alrededor de 100 empleados y 5371 socios hasta la actualidad.

2.1. IMPORTANCIA DEL TEMA Y MOTIVOS

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el Recurso Humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del



proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

Los principales aportes que no da un Departamento de Recursos Humanos dentro de una organización son los siguientes.

Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.

Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.

Influye sobre la defensa del empleado.

Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.

En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga

Estamos muy interesadas en desarrollar este tema debido a que luego de una larga investigación y análisis con los directivos de la empresas se creyó conveniente el planteamiento del tema anteriormente mencionado debido a nuestra formación académica, tenemos los conocimientos necesarios, por lo tanto nos parece sumamente interesante ya que tiene un amplia campo de aplicación y en lo personal nos permite incrementar nuestros conocimientos que más tarde lo aplicaremos en nuestra práctica profesional desde el punto de vista teórico y práctico.

En tanto que el desarrollo del presente tema para la universidad de Cuenca específicamente para la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, es importante si se lo valora como material o guía de apoyo para generaciones futuras de estudiantes.



2.2. DELIMITACIÓN

Contenido: Administración

El **espacio** que marca la naturaleza del trabajo, es decir el área en la cual vamos a trabajar, es la Administración de Recursos Humanos.

Campo de Aplicación: Administración de Recursos Humanos.

Lo que vamos a investigar específicamente es la forma de cómo actualmente en La Cooperativa se está manejando el tema de la administración del personal.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.3.1. RAZÓN SOCIAL

Razón Social: “Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.”

Nombre Comercial: COOPBAÑOS

RUC: 0190327930001

2.3.2. DIRECCIÓN

MATRIZ: Av. Ricardo Duran y entrada a Huizhil

Teléfono: 2400-597/ 4093-114

SUCURSAL FERIA LIBRE: Av. Remigio Crespo y Edwin Sacoto.

Página Web: www.coopbanos.fin.ec



3. MARCO CONCEPTUAL

Departamento de Recursos Humanos.- En la administración de empresas, se denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Administración de Recursos Humanos.- La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Reclutamiento de Personal.- El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Selección de Personal.- Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño



del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. b. Eficiencia del hombre en el cargo

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

Diseño, descripción y análisis de cargos.- La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Criden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

Evaluación de Desempeño.- Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.



Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Desarrollo Organizacional.- El Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

4. OBJETIVOS

General

Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Baños Ltda.”, en relación al manejo del talento humano y proponer la creación de un Departamento de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización con el fin de desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales que puedan contribuir al éxito de la Cooperativa.

Específicos

- 1.- Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del Recurso Humano en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.
- 2.- Proponer un Departamento de Recursos Humanos para rediseñar la función corporativa de los Recursos Humanos y convertirla en una consultaría de la dirección de la cooperativa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización



3.- Analizar los beneficios de la implementación de un sistema de gerencia de recursos humanos en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.

5. PROBLEMATIZACIÓN

5.1. LISTADO DE PROBLEMAS

1. Ausencia de un departamento de personal que se encargue de contratar el personal para la institución
2. Falta de un programa de reclutamiento y selección de personal.
3. Falta de una correcta evaluación del desempeño.
4. Falta de un diseño, descripción y análisis de cargos.
5. Falta de una tecnología sofisticada para evaluar el desempeño del personal.
6. Falta de un programa de entrenamiento y desarrollo al personal.
7. Falta de capacitación y desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
8. Falta de incentivos a los méritos del personal de la institución.
9. Disminución de la eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades en el puesto de trabajo.

5.2. INTEGRACIÓN DE PROBLEMAS

Problema 1: La ausencia de un departamento de recursos humanos dentro de la Cooperativa ha traído como consecuencia mala contratación de personal debido a una inexistencia de un programa de reclutamiento y selección de personal, y un adecuado diseño de cargos.(1+2+4)



Problema 2: Debido a la falta de una tecnología no se puede realizar una correcta evaluación del desempeño lo que ocasiona que exista una disminución en la eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades en el puesto de trabajo. (3+5+9)

Problema 3: Al no existir un departamento de Recursos Humanos se carece también de programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos y por ende no se puede incentivar al personal por sus méritos alcanzados en la cooperativa.(6+7+8)

5.3. UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Problema Central: Luego de enumerar los problemas existentes en la Cooperativa y de realizar la correspondiente integración de los mismos hemos llegado al problema central de la cooperativa el cual es la ausencia de un departamento de Recursos Humanos ya que este se encargaría de todo lo correspondiente al personal y haciendo que la cooperativa funcione de manera adecuada.

Problema Complementario 1: Derivados del problema central la cooperativa además no cuenta con los correspondientes sistemas de reclutamiento y selección del personal, tarea que estaría encomendada al Departamento de Recursos Humanos.

Problema Complementario 2: Además carece de un programa de evaluación del desempeño, capacitación e incentivos a sus empleados por lo que cada a cada empleado no se le puede reconocer por sus méritos y aportes de forma positiva a la cooperativa.

6. ESQUEMA TENTATIVO

Propuesta para la implementación del departamento de Recursos Humanos en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES

- 1.1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO
 - 1.1.1. ANTECEDENTES
 - 1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS
 - 1.1.3. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL
 - 1.1.4. VALORES CORPORATIVOS
 - 1.1.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES
- 1.2. ESTRUCTURA LEGAL-ORGANIZATIVA
 - 1.2.1. ESTRUCTURA LEGAL
 - 1.2.2. EQUIPO DE TRABAJO
 - 1.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- 2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.1.1 ANTECEDENTES
 - 2.1.2. ORIGEN
 - 2.1.3. DEFINICIÓN
 - 2.1.4. OBJETIVOS
 - 2.1.5. FUNCIONES
 - 2.1.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
 - 2.1.6.1. SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO
 - 2.1.8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS
 - 2.1.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - 2.1.10. COMPENSACIÓN DE PERSONAS



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

- 3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- 3.2. REVISIÓN DE LA MISIÓN DEPARTAMENTAL
- 3.3. REVISIÓN DE LA VISIÓN DEPARTAMENTAL
- 3.4. GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL
- 3.5. GESTIÓN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL
- 3.6. GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL
- 3.7. GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
- 3.8. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL
- 3.9. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN

CAPÍTULO IV

RECOMENDACIONES E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

- 4.1. GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- 4.2. MISIÓN
- 4.3. VISIÓN
- 4.4. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- 4.5. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 - 4.5.1. OBJETIVOS GENERALES
 - 4.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- 4.6. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 - 4.6.1. UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- 4.7. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 - 4.7.1. PROPUESTA PARA LA GESTION DE IMPLEMENTACION DEL



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.7.1.2. GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

4.7.1.3 GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL
PERSONAL

4.7.1.3. GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

4.7.1.4 GESTIÓN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

4.7.1.5. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

4.7.1.5.1. EVALUACIÓN DEL PERSONAL MEDIANTE EL SISTEMA DE QUEJAS

4.8 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



8. VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS

ESQUEMA TENTATIVO			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEPTOS	VARIABLES	INDICADORES
1. Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del Recurso Humano en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Antecedentes • Importancia • Objetivos Funciones • Organización departamental • Administración de Recursos Humanos • Definición • Objetivos • Estructura Organizacional • Etapas del proceso de Administración de Recursos Humanos • Generalidades • Objetivos • Análisis de Diseño de Cargos • Reclutamiento • Manual de Funciones • Evaluación del desempeño • Capacitación y desarrollo • Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos • Análisis de cargos • Descripción de cargos • Evaluación del desempeño • Reclutamiento del personal • Selección del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Número de cargos • Tipo de cargos • Procedimientos • Métodos • Técnicas



<p>2.- Proponer un Departamento de Recursos Humanos para rediseñar la función corporativa de los Recursos Humanos y convertirla en una consultaría de la <u>dirección</u> de la cooperativa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los <u>activos</u> humanos de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del departamento de recursos humanos • Misión del departamento de recursos humanos • Políticas del departamento de recursos humanos • Objetivos del departamento de recursos humanos • Objetivos generales • Objetivos específicos • Estructura del departamento de recursos humanos • Ubicación jerárquica del departamento de recursos humanos • Funciones del departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de administración • gerente
<p>3.- Analizar los beneficios de la implementación de un sistema de gerencia de recursos humanos en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de administración • Gerente



9. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

VARIABLES INDICADORES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN						
	Bibliografía	Estadística	Encuesta	Entrevista	Observación	Talleres	Testimonio
Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del Recurso Humano en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.							
Diseño de cargos							
Análisis de cargos							
Descripción de cargos							
Evaluación del desempeño							
Empleados							
Número de cargos							
Tipo de cargos							
Reclutamiento del personal							
Selección del personal							
Procedimientos							
Métodos							
Técnicas							
Proponer un Departamento de Recursos Humanos para rediseñar la función corporativa de los Recursos Humanos y convertirla en una consultaría de la <u>dirección</u> de la cooperativa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los <u>activos</u> humanos de la							



organización							
Departamento de Recursos Humanos							
Consejo de administración							
Gerente							
Analizar los beneficios de la implementación de un sistema de gerencia de recursos humanos en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.							
Departamento de Recursos Humanos							
Consejo de administración							
Gerente							

USO DE TÉCNICA	
25%	
50%	
75%	
100%	

La investigación a realizar se basa tanto en fuentes primarias (información proporcionada por la propia empresa), así como fuentes secundarias (información de libros, tesis, páginas Web, etc).



10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

		SEMANAS																															
	SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ACTIVIDAD																																
1	Presentación del Tema de Tesis.																																
2	Recolección de la Información Entrevistas / Encuestas																																
	Procesamiento, Análisis e interpretación de Datos.																																
3	Conclusiones y Recomendaciones.																																
4	Redacción del Informe.																																
5	Revisión y Rectificación.																																
6	Presentación del Informe.																																
7	Aprobación de la Tesis.																																



REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BAÑOS LIMITADA”

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”

Considerando: Que, mediante el acuerdo Ministerial de creación número 000009, con fecha 25 de Enero del 2005, en uso de las prerrogativas y delegación legal del Ministro, fue aprobado por la Subsecretaria Regional del Ministerio de Bienestar social; el Estatuto constitutivo de la cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”; con domicilio principal en el centro parroquial de la parroquia Baños del cantón Cuenca, provincia del Azuay;

Que, la constitución legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”; para proceder a operar legalmente ha procedido a su inscripción en la Dirección Nacional de Cooperativas con el número 6743, de fecha 4 de Febrero del 2005,

Que, habiendo cumplido con lo que dispone el acuerdo ministerial y a lo que manda el artículo 83 del Estatuto: ha procedido a elegir legal y estatutariamente a sus directivos;

Que, en virtud de lo expuesto, la Cooperativa ha iniciado su gestión amparada en la Ley y las disposiciones estatutarias,

Que, para viabilizar las disposiciones legales y estatutarias, adecuándolas a las necesidades operativas y estructura organizativa, se hace necesario contar con un Reglamento interno propio de la Cooperativa;

Acuerda:

Dictar el presente Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.” que tendrá el carácter de general y obligatorio para todos los asociados, sus dignatarios, funcionarios, empleados y trabajadores; el cual consta de las disposiciones que a continuación se detallan:



TÍTULO PRIMERO DE LOS OBJETIVOS

Art.1 La Cooperativa tendrá por objetivo fundamental el promover el desarrollo local, parroquial, y regional, mediante la organización y gestión cooperativa y sus objetivos específicos constan establecidos en el Art. 4 del Estatuto y que contribuyan al mejoramiento social, económico y cultural de sus miembros en el marco de lo establecido en el Art. 63, 66 y 68 de la Ley General de Cooperativas y en el Art. 63 y 92 de su Reglamento, y las demás permitidas por la Ley.

Para tal efecto inclusive podrá promover la conformación de organizaciones y empresas asociativas o comunitarias para la producción, el comercio, prestación de servicios, etc.

TÍTULO SEGUNDO DE LOS PRINCIPIOS:

Art. 2.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”, se guiará por los principios universales del Cooperativismo y los de ÉTICA, ESFUERZO, TRABAJO, INGENIO, COMPROMISO, AGILIDAD, SOLIDARIDAD, UNIÓN, CALIDEZ HUMANA, Y EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS, y los establecidos en el Estatuto de la Cooperativa:

Art. 3.- Para el cumplimiento de los principios señalados se recurrirá a todos los medios legales e idóneos que estén al alcance de los diferentes organismos e instancias administrativas de la Institución, observando como referentes los valores éticos, espirituales y sociales, entre otros, los de: honestidad, honradez, justicia, lealtad, generosidad, tolerancia, responsabilidad, respeto, calidez, humildad.

Art.4.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”, es una empresa de autogestión comunitaria, su finalidad no es el lucro, sino la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios a sus afiliados, y la comunidad, enmarcándose dentro de los parámetros de calidad y calidez humana.



Art. 5.- La búsqueda de solución a los problemas colectivos e individuales de los asociados será una permanente preocupación institucional, y se inscribirá en el lema de “unidos crecemos”

Art. 6.- El desarrollo empresarial, el crecimiento económico y la eficiencia administrativa y organizativa, son los parámetros fundamentales, sobre los que se implementarán nuevos y mejores servicios para los socios y la comunidad.

Art. 7.- La meta más relevante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”, es la de convertirse en una organización y empresa modelo que impulse el DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE Y SOSTENIBLE, y capaz de liderar una red productiva familiar y comunitaria en la región.

Sustentable en el sentido de que promueva el desarrollo económico pero ambientalmente justo, esto es, que garantice la permanencia de los recursos ambientales.

Sostenible en cuanto a promover y desarrollar la organización y crecimiento personal y económico de los asociados y de la comunidad.

TÍTULO TRES DE LOS SOCIOS

Art. 8.- Podrán ser socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”, todas las personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos de idoneidad de acuerdo a lo que determina la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, el Estatuto de la Institución observando en especial el artículo 6 y 7, y el presente Reglamento Interno.

Art. 9.- Para ser socios de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “BAÑOS LTDA.”, el aspirante deberá llenar la correspondiente Solicitud de Ingreso en las oficinas de la Institución y acompañar a ésta la documentación correspondiente, de acuerdo a lo que exige la Ley y su Reglamento General de Cooperativas.

Art. 10.- En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, sean estas de hecho o de derecho, para la legalización de la solicitud de ingreso deberán concurrir dos de sus



dirigentes en representación de la misma con la documentación respectiva, esto es la acta de resolución de integrarse a la Cooperativa y acta de nombramiento o representación de la organización documento de constitución jurídica y de estar en vigencia (Nombramiento legalizado del representante legal)

Art. 11.- El cambio de dirigentes de una organización de hecho o de derecho afiliada a la Cooperativa deberá ser comunicado inmediatamente por escrito al Gerente para el correspondiente cambio y control de firmas y manejo de sus haberes.

Art. 12.- Todo afiliado tiene el derecho a recibir atención personalizada con buen trato, agilidad, amplia información y eficiencia en sus operaciones ordinarias y, de comunicar inmediatamente a los Directivos de la Institución en caso de que lo anterior no se haya cumplido.

Art. 13.- Sin excepciones personales, restricciones individuales o pretexto que marginen los derechos de los afiliados, todo socio recibirá los servicios adicionales establecidos por la Institución, tales como aportes, bonificaciones, ayudas solidarias, tanto, existentes en la actualidad como aquellos que se crearen en el futuro; en forma oportuna ágil y eficiente, previa la correspondiente justificación y de acuerdo a la modalidad y metodología que para la prestación de cada servicio fije el Consejo de Administración.

Art. 14.- Cualesquier socio en el momento que estime conveniente tiene el derecho a solicitar el estado del movimiento de sus Cuentas estrictamente personales, sean estas de Ahorro, Créditos, Certificado de Aportación, así como, cualesquier información adicional relativa a su movimiento personal económico y financiero dentro de la Institución.

Art. 15.- A ningún socio y por ningún otro motivo que no sea estrictamente de carácter legal o técnico, se lo podrá negar el retiro de sus haberes, así como la recepción de sus depósitos.



Art. 16.- Es un derecho de los socios exigir se acrediten los intereses en sus cuentas de ahorros puntualmente de acuerdo a los periodos de capitalización y en los porcentajes establecidos por la Ley y convenidos por el Consejo de Administración.

Art. 17.- Todo socio tiene derecho a ocupar cualesquier puesto directivo o integrar las diferentes comisiones de la Institución así como elegir libremente a quiénes considere idóneos para esos fines.

OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

Art. 18.- Para efectuar cualesquier operación en la Cooperativa el socio debe presentar su libreta de ahorros.

En caso de pérdida deberá comunicar inmediatamente a la Institución para que se le entregue una nueva con su saldo actualizado, previo el pago de la tarifa establecida por el Consejo de Administración por costos administrativos de reposición.

Art. 19.- Todo socio está obligado a mantener sus certificados de aportación, y la cantidad mínima fijada por el Consejo de Administración como saldo en sus ahorros, para ser considerado como tal y a incrementarlos según resuelva el Consejo de Administración y que deberá estar sustentado en el presupuesto anual.

Art. 20.- Ningún socio salvo justificación aceptada por el Consejo de Administración podrá negarse al cumplimiento de trabajo o comisiones encargadas por un Organismo de la Institución, en caso de así ocurrir, será el Consejo de Administración quien resuelva la sanción que ha de aplicársele.

Art. 21.- En el momento de su afiliación a la Cooperativa, todo socio está obligado a pagar una cuota no reembolsable por concepto de gastos para la apertura de su cuenta, fijado por



el Consejo de Administración, y cuota que puede ser cambiada o eliminada, temporal o definitivamente por el señalado Organismo, previo a un estudio técnico desde Gerencia.

Art. 22.- Es obligación de los socios asistir a las Asambleas Generales de Socios o a las reuniones de sus respectivas series numéricas en el caso de que se adopte tal modalidad de acuerdo a lo que determina la Ley.

Para los socios menores de edad, así como para los mayores de 65 años su asistencia será optativa.

En caso de inasistencia por circunstancias de fuerza mayor deberá presentar su justificación ante el Consejo de Administración dentro de los 8 días posteriores a su realización, en caso de no haber justificación el Consejo de Administración recomendará un procedimiento para llamar la atención del socio y motivarlo a integrarse en las actividades de la Institución; o establecer la multa pecuniaria si fuere del caso.

TÍTULO CUATRO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA INTERNA

Art. 23.- De acuerdo a la Ley y el Estatuto de la cooperativa, la dirección y administración de la Cooperativa se ejerce por medio de los siguientes organismos:

- a) La Asamblea General de Socios o Delegados de las Series numéricas;
- b) El Consejo de Administración;
- c) El Consejo de Vigilancia;
- d) El Presidente;
- e) El Gerente;
- f) Las Comisiones Especiales.

Todo funcionario y dignatario son personal y pecuniariamente responsable de sus actos; y sus responsabilidades y atribuciones estarán determinadas en el respectivo orgánico funcional y en relación a la Ley de Cooperativas, su Reglamento, y el Estatuto.



CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Art. 24.- Las Asambleas Generales de Socios o de Delegados ordinarias, se llevarán a cabo en forma obligatoria cuando el Consejo de Administración los fije luego de que los balances estén cerrados correspondiente al primer semestre y al segundo semestre.

En el caso de las asambleas generales luego del balance anual o de segundo semestre, estas se cumplirán en la última semana de Marzo del año siguiente, luego de que ha sido conocido y resuelto el informe de Auditoría. Las asambleas extraordinarias, el presidente podrá convocar en cualesquier momento. Si por fuerza mayor o emergencia no es posible su realización, ésta, se llevará a cabo en plazo de ocho días siguientes.

Art. 25.- La convocatoria y realización de las Asambleas Generales de Socio o de Delegados se efectuarán invocando estrictamente a lo que determina la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Estatuto. La asamblea general tratará únicamente sobre los temas que consten en la convocatoria y en punto varios, únicamente podrá conocerse las comunicaciones recibidas

Art. 26.- Cuando por alcanzar el número de socios calificados que determina la Ley, se llegue a adoptar la modalidad de las Asambleas Generales por delegaciones, quienes resultaren electos para tal dignidad serán los responsables de la coordinación con el grupo de socios correspondientes a su respectiva serie numérica. Dichos delegados deberán mantener la comunicación entre los socios y la Cooperativa, en los términos que determine el reglamento que deberá ser elaborado para el efecto.

SEGUNDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 27.- El Consejo de Administración estará integrado por los miembros elegidos en la Asamblea General Ordinaria de Socios o Delegados, según el número que corresponda de acuerdo al artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y el Estatuto. En el mes de enero de cada año se renovaran los vocales según esta dispuesto el Estatuto. Cada



nueva elección dará por iniciada su ubicación en la escala de antigüedad. Para el caso de la primera renovación parcial de minoría, se practicará un sorteo entre todos los miembros del Consejo de Administración, que serán renovados y los restantes quedarán reelectos para un nuevo período en calidad de mayoría.

Art. 27.- El Consejo de Administración estará integrado por los miembros elegidos en la Asamblea General Ordinaria de Socios o Delegados, según el número que corresponda de acuerdo al artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y el Estatuto.

En la asamblea general de socios de cada año se renovaran los vocales según esta dispuesto en el Estatuto. Cada nueva elección dará por iniciada su ubicación en la escala de antigüedad. Para el caso de la primera renovación parcial de minoría, se practicará un sorteo entre todos los miembros del Consejo de Administración, que serán renovados y los restantes quedarán reelectos para un nuevo período en calidad de mayoría.

Art. 28.- El Consejo de Administración estará presidido por el Presidente de la Cooperativa quién será elegido del seno de sus miembros en la primera sesión posterior a la Asamblea General Ordinaria del mes de Enero quien durará dos años en sus funciones. En caso de ausencia temporal o definitiva del presidente, será remplazado en sus funciones por los vocales principales del Consejo de Administración de acuerdo al orden de mayor antigüedad, y así en su orden hasta que termine el periodo correspondiente.

Art. 29.- Si alguno de los vocales hubiere sido inhabilitado o removido con causa debidamente fundamentada, no podrá ejercer esas funciones durante dos períodos subsiguientes. Si nuevamente fuere inhabilitado o removido, dicha prohibición será de carácter permanente

Art. 30.- Las vacantes que se produjeran por cualesquier circunstancia en las vocalías del Consejo de Administración, se llenarán principalizando a los suplentes de acuerdo al grado de participación e involucramiento en la vida institucional de la Cooperativa, para lo cual el Consejo de Administración está obligado a elaborar un procedimiento que permita valorar los niveles de empoderamiento e involucramiento de Directivos y Socios. Si llegara a



agotarse los vocales suplentes, las vacantes se llenarán con las personas que se elijan de entre los socios, en sesión extraordinaria

Art. 31.- Las sesiones del Consejo de Administración se ceñirán a lo que dispone la Ley, Reglamento General de Cooperativas y el Estatuto.

Art. 32.- El Consejo de Administración tiene como obligación estructurar el Plan Operativo Anual, así como la proforma presupuestaría de cada año. Dichos documentos deberán estar totalmente preparados y aprobados dentro de la primera quincena de diciembre, que será elaborado en un Consejo de administración ampliado, el mismo que se constituye con todos los miembros del Consejo de administración y de Vigilancia principales y suplentes; de las comisiones, del gerente y de los funcionarios y empleados de la Cooperativa, que luego será presentado a la Asamblea General de Socios para su aprobación definitiva.

Art. 33.- El Consejo de Administración dictará el respectivo orgánico funcional interno de la Cooperativa y deberá mantener una permanente coordinación con el Gerente y todos los demás funcionarios y organismos de la Institución.

Art. 34.- El Consejo de Administración deberá sesionar ordinariamente como señala el estatuto, pero una vez al mes debe hacerlo con el Gerente y deberá incluir en su orden del día el siguiente punto: Informe del Gerente sobre los aspectos administrativos y financieros;

Art. 35.- El Consejo de Administración, en su Plan General de Trabajo deberá fijar metas claras y precisas sobre el crecimiento institucional en todos sus ámbitos, señalando puntualmente los procedimientos a utilizarse para la evaluación trimestral de los logros. Cuando se presentaren quejas o evidencias de deterioro en la atención del público o sobre la gestión administrativa, el Consejo de Administración deberá implementar los correctivos inmediatamente, procediendo aún a sesionar en forma extraordinaria. El Consejo de Administración deberá actuar con la máxima severidad y en forma inmediata, cuando en cualesquier instancia Directiva se hayan presentado hechos que deterioren la imagen institucional, o incluso de agresión de palabra o de obra, siempre ajustando e invocando la normativa legal vigente y precautelando el derecho a la defensa.



Art. 36.- El Consejo de Administración en sus sesiones ordinarias deberá dar prioridad al análisis y tratamiento de las resoluciones, recomendaciones y observaciones de la Gerencia salvo única y exclusivamente en el caso de que se estimaren inconvenientes o perjudiciales para la Institución previa votación por mayoría no se tratarán.

Art. 37.- El Consejo de Administración en cualesquier momento podrá fijar tareas temporales o permanentes para las diferentes comisiones que estuvieren vigentes o creará otras de carácter definitivo o temporal, según amerite el caso.

Art. 38.- El Consejo de Administración semestralmente exigirá al Gerente presente el plan de actividades y tareas que deben cumplir los funcionarios y empleados de la Institución, con la debida especificación de los métodos para la evaluación del cumplimiento. De igual forma encargará al Gerente para que elabore la propuesta de reformas al Orgánico funcional interno de la Cooperativa cuando amerite el caso

Art. 39.- El Consejo de Administración conjuntamente con la Gerencia hará una evaluación mensual del cumplimiento del presupuesto del respectivo ejercicio económico.

Art. 40.- El Consejo de Administración dispondrá las medidas que considere pertinentes con el objeto de mantener un permanente control del sistema de computación e informática que posibilite la oportuna toma de decisiones para:

- a) Evitar catástrofes informáticas
- b) Mejorar permanentemente los sistemas y equipos a fin de que los resultados sean confiables, adecuados, claros y oportunos
- c) Implementar nuevos sistemas de información y análisis
- d) Agilitar los servicios de atención al público e implementar sistemas y medios de transparencia de la gestión administrativa y que sean accesibles a los socios.

CAPÍTULO TERCERO DEL PRESIDENTE



Art. 41.- El Presidente del Consejo de Administración será también Presidente de la Cooperativa. El citado organismo lo elegirá de entre sus miembros en la primera sesión, luego de la asamblea General Ordinaria del último domingo del mes de Enero de cada dos años o de la que se efectuó en vez de ésta, pudiendo ser reelegido según el artículo 38 del Estatuto.

Art. 42.- El Presidente de la Cooperativa además de las atribuciones y deberes señaladas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, así como en el Estatuto de la Institución, deberá:

- a) Velar estrictamente por la armonía de todos y cada uno de los organismos y socios de la Cooperativa
- b) Mantener amplia coordinación con el Gerente sobre los asuntos administrativos, económicos y financieros
- c) Propiciar la permanente planificación y la aplicación de políticas coherentes sustentadas en el desarrollo local para el crecimiento organizativo Institucional sostenido
- d) Promover la permanente Capacitación y Motivación de Directivos y Socios;
- e) Será el encargado de coordinar y presidir los eventos de capacitación y del centro de formación Cooperativista,
- f) Presidir la Comisión de Adquisiciones
- g) Asistir por lo menos una vez cada trimestre a una sesión de las comisiones,
- h) Vigilar estrictamente el mantenimiento y fortificación de la imagen institucional de la Cooperativa.
- i) Por lo menos una vez cada trimestre deberá sesionar con el Consejo de Vigilancia, con la finalidad de orientar el buen cumplimiento de sus funciones y mantener la fluidez comunicativa entre organismos directivos.



j) Y las demás atribuciones que el Consejo de Administración y la normativa legal le asigne para el normal desempeño de sus funciones.

Art. 43.- El presidente en coordinación con el Gerente es responsable de establecer contactos con organismos públicos o privados, nacionales e internacionales para vínculos de cooperación interinstitucional.

CAPÍTULO CUARTO

DEL SECRETARIO

Art. 44.- El secretario será elegido por el Consejo de Administración de entre los socios de la Cooperativa cada dos años o cuando por cualesquier circunstancia su ausencia sea prolongada o definitiva, pudiendo ser reelegido indefinidamente

Art. 45.- Para ser elegido secretario o secretaria de la Cooperativa, el candidato o candidata deberá tener formación secundaria completa y gozar de un don de gente pro-activo.

Art. 46.- El Secretario además de las funciones determinadas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y el Estatuto de la Institución tendrá las siguientes:

- a) Comunicar inmediatamente por escrito a los interesados sobre todas y cada una de las resoluciones que adopte el Consejo de Administración o la Asamblea General. Cuando se trate de comunicar a todos los socios, esta gestión se realizará por intermedio de Gerencia.
- b) Comunicar por escrito y en forma inmediata al Consejo de Vigilancia y al Gerente General sobre las resoluciones tomadas por el Consejo de Administración en cada una de sus sesiones ordinarias o extraordinarias
- c) Efectuar con puntualidad en coordinación con la Gerencia General los reportes de los socios ingresados, para su respectivo registro en la Dirección Nacional de Cooperativas, o ante el organismo que corresponda según la normativa legal vigente.
- d) Certificar oportunamente los Estados Financieros semestrales y la documentación adicional para que puedan ser enviados al correspondiente Organismo de Control



- e) Implementar y mantener un adecuado sistema de archivo del historial y comunicaciones del organismo Directivo de la Cooperativa, y
- f) Las demás atribuciones que el Consejo de Administración lo asigne en concordancia con la normativa legal vigente

CAPÍTULO QUINTO

DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Art. 47.- El Consejo de Vigilancia estará conformado por los miembros elegidos en la Asamblea General Ordinaria de Socios o Delegados del mes de enero de cada año, en la misma que se procederá a la elección de nuevos miembros principales con sus respectivos suplentes, según determina el artículo 40 del Estatuto para que sustituyan a los miembros de elección más antigua, y cada nueva elección dará por iniciada su ubicación en la escala de antigüedad

Art. 48.- El Consejo de Vigilancia estará presidido por su Presidente y el Secretario los mismos que serán elegidos del seno de sus miembros principales en la primera sesión posterior a la Asamblea General Ordinaria del mes de enero de cada dos años. En caso de ausencia temporal o definitiva del presidente será reemplazado por los miembros del Consejo de Vigilancia de acuerdo al orden de elección hasta que termine el periodo correspondiente

Art. 49.- Las vacantes que se produjeran por cualesquier circunstancia en las vocalías del Consejo de Vigilancia, se llenarán principalizando a los suplentes de acuerdo al orden de elección; en caso de haberse agotado los vocales suplentes, pedirá al Presidente convoque a una sesión extraordinaria para elegir a los vocales suplentes

Art. 50.- El Consejo de Vigilancia deberá mantener obligatoriamente una permanente coordinación con el Consejo de Administración y el Gerente General de la Institución, por



lo que este último deberá estar al menos una vez por trimestre en una sesión ordinaria del Consejo de Vigilancia

Art. 51.- Para sus sesiones ordinarias el Consejo de Vigilancia, deberá incluir en su orden del día al menos alguno de los siguientes aspectos

- a) Revisión del movimiento económico y financiero de la Institución
- b) Análisis de gastos y aprobación de la documentación soporte de los mismos
- c) Control de los sistemas de atención al público y de la calidad de los servicios, etc.
- d) Control de servicios adicionales entregados
- e) Control de cartera e intereses en mora

Art. 52.- Cualquier novedad, resolución o sugerencia que formule el Consejo de Vigilancia deberá comunicar inmediatamente y por escrito, al Consejo de Administración, para que se tomen las providencias que el caso amerite

Art. 53.- El Consejo de Vigilancia deberá entregar al Consejo de Administración un informe mensual de sus análisis sobre la Institución.

Art. 54.- El Consejo de Vigilancia trimestralmente hará un control y análisis de la Cartera de créditos vencida así como de los intereses en mora informando al Consejo de Administración sobre los resultados, para que proceda a implementar correctivos en caso de así sugerir los informes.

Art. 55.- El Consejo de Vigilancia, está obligado a la elaboración y/o revisión semestral del Reglamento de Control Interno y sugerir al Consejo de Administración reformas.

CAPÍTULO SEXTO DEL GERENTE

Art. 56.- El Gerente de la Cooperativa será nombrado por el Consejo de Administración, sin sujeción a plazo sea o no socio de la Cooperativa, pudiendo terminar su contrato cuando este así lo acuerde, o cuando el Consejo de Administración decida prescindir de sus



servicios, pero con causa debidamente justificada; es el representante legal y el administrador general de la cooperativa.

Art. 57.- El Gerente de la Cooperativa, además de las atribuciones y obligaciones determinadas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, así como en el Estatuto, tendrá las siguientes facultades y deberes:

Atribuciones:

- a) Determinar mensualmente los montos máximos de los Créditos de acuerdo a la liquidez existente ajustada a los parámetros fijados por el Consejo Administración
- b) Elaborar el proyecto de proforma presupuestaria y someterlo a consideración del Consejo de Administración máximo hasta el 15 de Diciembre de cada año
- c) Proponer al Consejo de Administración, políticas económicas y financieras compatibles con la situación coyuntural de la Cooperativa y los cambios en las políticas económicas del País
- d) Elaborar alternativas financieras para mejorar los resultados económicos y sociales de la Institución y proponerlas al Consejo de Administración para su aplicación
- e) Planear, proponer y elaborar proyectos financieros, destinados a beneficiar a los socios
- f) Analizar mensualmente los diferentes ámbitos de la esfera administrativa de la Institución, y de las novedades informar al Consejo de Administración
- g) Determinar con precisión las falencias administrativas y proponer al Consejo de Administración los correctivos adecuados
- h) Mantener un permanente seguimiento sobre la imagen institucional y aplicar políticas administrativas para mejorarla
- i) Proponer al Consejo de Administración, acciones y políticas administrativas encaminadas a un permanente mejoramiento de la calidad en la atención a los socios



- j) Responsabilizarse de las acciones encaminadas a la tecnificación administrativa
- k) Implementar programas para el mejoramiento de los Recursos Humanos de la administración, de la calidad del servicio y de los sistemas de seguridad
- l) Propiciar la armonía entre el personal y los distintos estamentos administrativos de la Institución
- m) Determinar las anomalías y falencias de los sistemas de cómputo e implementar un cuadro de soluciones alternativas sobre las que pueda optar el Consejo de Administración
- n) Sugerir los cambios que se deben efectuar en el procesamiento de datos y generación de información
- o) Resolver sobre todos los demás aspectos relacionados con los sistemas de cómputo e informática de la Cooperativa

DEBERES:

- a) Precautelar por todos los medios la seguridad de los recursos de los socios, depositados en la Cooperativa
- b) Mantener una fluida coordinación con todos los Organismos de la Institución y con los funcionarios
- c) Propiciar el continuo mejoramiento y efectividad en la calidad de los servicios
- d) Responder ante los Consejos de Administración y Vigilancia por las deficiencias que se observen en el personal subordinado
- e) Presentar al Consejo de Administración las alternativas coyunturales que propicie el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa
- f) Cumplir a cabalidad y hacer cumplir a sus subordinados los horarios de trabajo, así como las metas de la calidad y excelencia establecidas para los servicios



- g) Propiciar la capacitación, motivación, el incentivo y el desarrollo personal de los empleados y funcionarios a su cargo
- h) Presentar anualmente al Consejo Administrativo un proyecto del personal requerido, así como de la distribución de funciones y los sistemas de atención al público
- i) Presentar al Consejo de Administración los proyectos alternativos de equipamiento que permitan dar agilidad y efectividad de cada uno de los servicios prestados por la Cooperativa, con la urgencia que las circunstancias lo ameriten
- j) Resolver sin prórroga alguna las inquietudes y problemas de los socios, referentes a sus relaciones con la Institución
- k) Planificar la atención al público de manera que se eviten toda clase de molestias y contratiempos a los socios
- l) Delegar las funciones que estime convenientemente a sus subordinados a fin de agilizar los procesos administrativos
- m) Sugerir oportunamente al Consejo de Administración las políticas de carácter económico, financiero, administrativos y técnicos que estime conveniente implementarlas
- n) Implementar sistemas de información para los socios sobre los servicios y prestaciones que de la Cooperativa establezca, así como de las bondades de los mismos frente al entorno del sistema financiero local y nacional
- o) Mantener una celosa protección y prevención del deterioro de la imagen institucional o su estancamiento con todos los medios lícitos legales y administrativos
- p) Realizar el seguimiento general de toda la cartera y de su recuperación.

Art. 58. Para ser nombrado Gerente de la cooperativa se requiere tener formación y capacitación adecuada y/ al menos experiencia en administración de sistemas financieros populares de autogestión y los contemplados en el Estatuto



Art. 59.- La remuneración del Gerente será establecida para cada Ejercicio Económico por el consejo de administración, mediante negociación entre las partes. Para tal fijación se tomará como referencia un porcentaje del grado más alto de las tablas salariales para el sector de las COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, y según la categoría correspondiente en la que se halle ubicada la Institución, de acuerdo al mismo documento. La remuneración establecida para el Gerente deberá constar obligatoriamente en la Proforma Presupuestaria de cada año.

Art. 60.- El Gerente podrá realizar adquisiciones mensuales hasta por un monto equivalente al 10% de los Activos, sin autorización expresa del Consejo de Administración, sobre este monto será el Consejo de Administración quien resuelva las adquisiciones, según lo determine el Reglamento de Adquisiciones de la Cooperativa.

CAPÍTULO SÉPTIMO DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Art. 61.- Todo Funcionario y Empleado aún aquellos cuya nominación no corresponda al Gerente, dependerán jerárquicamente de éste, incluido el secretario General de la Cooperativa

Art. 62.- Todo Funcionario y Empleado deberá enmarcar sus actividades hacia la consecución de los objetivos fijados en el Plan Operativo Anual y Presupuesto general sujetándose a las directrices impartidas por el mando jerárquico inmediato superior

Art. 63.- Cualesquier Funcionario o Empleado podrá directamente o por intermedio de sus superiores hacer llegar al Consejo de Administración las sugerencias que estime convenientes para el desarrollo de la Institución

Art. 64.- Al interior de la Institución y durante las jornadas de trabajo las interrelaciones de los Funcionarios y Empleados serán de estricto orden profesional, de manera que las relaciones afectivas no interfieran el normal y lógico desarrollo de las actividades empresariales y de servicio



Art. 65.- El funcionario responsable o la Unidad de Personal será el encargado de ejecución del reglamento de personal de acuerdo al crecimiento Institucional. De no existir tales entes administrativos, será el Gerente el responsable.

CAPÍTULO OCTAVO

DE LAS COMISIONES

Art. 66.- Para su mejor funcionamiento, el Consejo de Administración nombrará imperativamente Cuatro comisiones de carácter permanente y podrá nombrar las que estimare conveniente, de entre los Socios quienes para efectos de coordinación dependerán del Presidente de la Cooperativa, las principales son

COMISIÓN DE CRÉDITO

Art. 67.- La Comisión de Crédito estará conformada por tres miembros: el Gerente o su delegado, quien será el presidente de la comisión, y dos personas designadas por el Consejo de Administración de entre los socios de la Cooperativa, las mismas que deberán tener conocimiento y/o experiencias de acuerdo a lo que señala el Estatuto. Cada dos años el Consejo de Administración procederá a la elección del segundo y tercer miembro de la Comisión de Crédito, de entre los cuales se nombrará al secretario, pudiendo aquellos ser reelegidos indefinidamente. La comisión tendrá dos miembros suplentes, quienes en caso de ser necesario reemplazarán a su correspondiente principal

Art. 68.- Es responsabilidad de la Comisión de Crédito aprobar las solicitudes de crédito hipotecarias y aquellas de los directivos y empleados deberán respaldarse con un minucioso análisis de cada caso y situación en particular para garantizar la solvencia del solicitante y los fiadores, asegurar la recuperación y reducir el riesgo de incobrabilidad

Art. 69.- La Comisión de Crédito no podrá aprobar ninguna solicitud a la que le faltare información, tuviera incongruencias en la misma o hubiese alguna duda sobre cualesquier



aspecto. En estos casos deberá consultar inmediatamente con el Funcionario o unidad de Créditos, a fin de que se efectúen las precisiones del caso

Art. 70.- Por ningún motivo la Comisión de Crédito podrá dejar de pronunciarse sobre una solicitud dentro de la sesión correspondiente, ya sea aprobándola negándola o dejándola en suspenso en caso de falta de información o duda, situación que no podrá ser mantenida sino únicamente hasta la siguiente sesión

Art. 71.- La Comisión de Crédito sesionará una vez por semana, dentro del horario de trabajo y en las oficinas de la institución, salvo el caso de que no hubiesen solicitudes para ser analizadas

Art. 72.- La Comisión de Crédito está obligada a llevar un registro de las solicitudes aprobadas y rechazadas, en el que conste el socio solicitante los garantes el monto solicitado y la fecha de la resolución

Art. 73.- Las solicitudes de crédito luego de analizadas, con una observación clara sobre la resolución adoptada y debidamente firmadas por los miembros de la Comisión se harán llegar al Funcionario o Departamento de Créditos, en un plazo que no irá más allá del próximo día laborable luego de la sesión correspondiente

Art. 74.- En caso de detectar negligencia en las funciones de la Comisión de Crédito, el Gerente deberá informar inmediatamente sobre este particular al Consejo de Administración

Art. 75.- La Comisión de crédito será la encargada de elaborar el borrador del reglamento de crédito para la Cooperativa y ponerlo en consideración del Consejo de administración para que este lo discuta, modifique y lo apruebe.

LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN

Art. 76.- La Comisión de Educación, estará integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración, de entre los socios de la Cooperativa. Cada dos años se



procederá al cambio de sus miembros. Todos los miembros de la Comisión de Educación podrán ser reelegidos indefinidamente

Art. 77.- De entre sus miembros principales la Comisión de Educación designará un presidente y un secretario

Art. 78.- Son obligaciones de la Comisión de Educación:

- a) Promover la capacitación cooperativista de los Directivos y Socios
- b) Organizar, coordinar y desarrollar eventos de carácter cultural
- c) Organizar, coordinar y desarrollar toda clase de actividades relacionadas con la capacitación cooperativista y técnica de los socios y directivos
- d) Convocar a Directivos y/o socios a los eventos programados
- e) Implementar, fomentar una biblioteca con materiales bibliográficos, audiovisuales, entre otros relacionados con la capacitación cooperativista y técnica de quienes conforman la Institución
- f) Elaborar y distribuir material de información y capacitación
- g) Promover una capacitación preferencial para los socios niños y jóvenes
- h) Mantener y coordinar la publicación de un Órgano de difusión escrito de la Institución
- i) Presentar hasta el 30 de noviembre de cada año un plan de capacitación para el próximo ejercicio
- j) Promover las relaciones públicas e interinstitucionales de la Cooperativa

LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES Y DEPORTES

Art. 79.- La Comisión de Asuntos Sociales y deportes, estará integrada por tres miembros con sus respectivos suplentes, designados por el Consejo de Administración de entre los



socios de la Cooperativa. Cada dos años se procederá al reemplazo. Todos los miembros de la Comisión de Asuntos Sociales y Deportes, podrán ser reelegidos indefinidamente.

Art. 80.- De entre sus miembros principales, la Comisión de Asuntos Sociales y Deportes designará un presidente y un secretario

Art.81.- Es responsabilidad de la Comisión de Asuntos Sociales y Deportes:

- a) Promover, organizar y coordinar los eventos de carácter social y deportivo
- b) Coordinar con la Comisión de Educación, para el desarrollo de actividades culturales y de formación cooperativista y capacitación
- c) Organizar la atención de los participantes en cursos de capacitación, reuniones, asambleas generales y festejos de aniversario, de acuerdo a lo que determine el Consejo de Administración

Art. 82.- Para el cumplimiento de las diferentes actividades la Comisión de Asuntos Sociales y Deportes, podrá pedir la colaboración y participación eventual de cualesquier socio que estime conveniente, sin que ello signifique que entra a formar parte de la Comisión

Art. 83.- Cuando para la realización de cualquier evento la Comisión de Asuntos Sociales y Deportes, requiera efectuar gastos o realizar adquisiciones de materiales e insumos el Presidente de la Comisión deberá coordinar con el Presidente de la Cooperativa a fin de que se ubiquen los fondos necesarios y canalicen los pagos. En ningún caso se entregarán fondos a la Comisión para que efectúe los pagos por su cuenta y riesgo

Art. 84.- La Comisión de Asuntos Sociales y Deportes sesionará al menos cada tres meses, presentará al Consejo de Administración el plan de actividades a desarrollarse, incluyendo el presupuesto económico de ser posible con las proformas correspondientes y enviará el informe de las resoluciones, sugerencias y demás aspectos tratados en el transcurso de los ocho días posteriores a la reunión.



COMISIÓN DE ESTÍMULOS Y DISCIPLINA

Art. 85.- El Reglamento Interno, con la finalidad de propender a la mayor participación e involucramiento de los socios en la vida institucional; el efectivo y oportuno cumplimiento de las obligaciones estatutarias y reglamentarias; y reconocer el aporte de personas o instituciones se crea La Comisión de Estímulos y Disciplina, designada por la Asamblea general que nombre a los demás dignatarios; de entre los socios de la Cooperativa, estará conformada por tres miembros de entre los cuales nombrarán un presidente y un Secretario, durarán dos años en funciones al igual que los demás directivos. Esta Comisión resolverá, sobre la creación de Preseas institucionales y menciones honoríficas, el nombramiento de Socios o directivos honoríficos; incentivos para socios y personajes que contribuyan al crecimiento institucional o se distingan en el cumplimiento de sus deberes y previo a la sesión aniversario anual presentará al Consejo de Administración sus resoluciones para tales reconocimientos.

TÍTULO QUINTO RÉGIMEN ECONÓMICO Y FINANCIERO

CAPÍTULO UNO DE LOS CERTIFICADOS DE APORTACIÓN

Art. 86.- El Capital Social de la está formado por los Certificados de Aportación que cada uno de los socios haya depositado en la Cooperativa.

Art. 87.- Directivos y Funcionarios deberán tomar las políticas y medidas pertinentes para que en forma permanente genere un racional incremento en los Certificados de Aportación. Para tal objeto el Consejo de Administración deberá revisar periódicamente los siguientes aspectos:

- a) Fijación del monto mínimo de Certificados de Aportación para el ingreso de los nuevos socios.
- b) Nivel de los montos en que un socio debe incrementar sus Certificados de Aportación al momento de efectuar una solicitud de crédito o renegociación del que tiene.



c) Establecimiento de nuevos mecanismos para conseguir una racional elevación en el monto de los Certificados de Aportación que mantiene cada uno de los socios y otras que para el caso determine el Consejo de Administración o la Asamblea General

Art. 88.- La Cooperativa al momento del ingreso de cada nuevo socio exigirá un valor no reembolsable para gastos de administración, este valor será determinado por el Consejo de Administración, pudiendo ser modificado en su valor, o eliminado temporal o definitivamente, dependiendo de las políticas que para el caso fije el Consejo de Administración en cada ejercicio económico.

CAPÍTULO DOS

DE LAS OPERACIONES

Art. 89.- Son depósitos de los Socios, aquellos valores entregados a la Cooperativa, en calidad de: a) Ahorros b) Depósitos a plazo fijo c) Cualesquier otra modalidad que se adopte siempre y cuando este ajustado a la norma legal vigente y en la que el socio pueda disponer de sus valores, en forma parcial o total luego de cumplidos los requisitos fijados, sin que por ello pierda la calidad de socio

Art. 90.- La política financiera de la cooperativa que es administrada por la Gerencia debe garantizar a los socios las mejores tasas de interés legal vigente del mercado financiero sobre sus depósitos, así como las más eficientes formas y modalidades de pago

Art. 91.- El Consejo de Administración en coordinación con el Gerente deberán tomar las precauciones sobre la liquidez de la Institución, así como sobre la disponibilidad del dinero efectivo, a fin de no provocar molestias o contratiempos a los socios en los retiros de sus depósitos

Art. 92.- Los ahorros a la vista de los socios se registrarán en una Libreta de ahorros, tanto los valores acreditados como los debitados, de manera tal, que siempre se presente el saldo actualizado para control de los socios y directivos de la Cooperativa



Art. 93.- La Gerencia General está obligada a la permanente revisión de las políticas y mecanismo de captación de ahorros a fin de fomentarlo de la manera más eficiente y notificar de los procedimientos a implementar al Consejo de Administración.

CAPÍTULO TRES DE LOS CRÉDITOS

Art. 94.- Son Créditos aquellos valores que recibe el socio de la Cooperativa en calidad de préstamo, de acuerdo a las condiciones y modalidades establecidas para el efecto

Art. 95.- La Gerencia con conocimiento y/o autorización del Consejo de Administración fijará periódicamente los montos máximos de crédito que se podrá conceder a un socio.

Art. 96.- De acuerdo a las circunstancias y necesidades podrán crearse diversas modalidades o tipos de créditos, de acuerdo a sus montos, destino, plazos, tasas de interés etc., debiéndose para el efecto emitirse el Reglamento de Créditos correspondiente.

Art. 97.- Todo crédito sin excepción alguna, se deberá someter a las normas y reglamentos establecidos.

Art. 98.- La Cooperativa deberá preocuparse por la adecuada inversión que efectúen los socios de los créditos recibidos, para ello deberá implementar una unidad de asesoramiento productivo para los socios que lo requieran. Toda operación de crédito deberá aportar con el porcentaje que establezca el Consejo de Administración, del monto solicitado como Certificados de Aportación.

Art. 99.- La Unidad de Crédito o el Funcionario encargado de los mismos, conjuntamente con la Comisión de Crédito elaborarán el Reglamento de créditos y se encargarán de efectuar periódicamente las actualizaciones que se estimen necesarias, previa aceptación del Gerente General, pero en ningún caso se podrá aplicar sin la aprobación del Consejo de Administración.

Art. 100.- Todo crédito caído en mora pagará una tasa de interés superior al que rija para el plazo normal; y de ser sometido al cobro por vía judicial, el socio en mora se le recargará



todos los gastos que el proceso demande, los mismos que serán descontados automáticamente de sus ahorros.

Art. 101.- Salvo en el caso de programas especiales que pudieran crearse, los intereses de los créditos deberán ser pagados mensualmente, de producirse retrasos superiores a los cinco días se aplicará un porcentaje adicional por mora, que deberá estar contemplado en el presupuesto anual de cada ejercicio económico.

CAPÍTULO CUATRO DE LOS RESULTADOS

Art. 102.- Los resultados institucionales serán evaluados por el Consejo de Administración semestralmente; para ello se tomarán en cuenta tres aspectos: el social, el económico y el ambiental. El aspecto social estará determinado por los parámetros indicadores del grado de beneficio que han obtenido los socios en sus relaciones con la Cooperativa; el económico se reflejará en los excedentes generados en el periodo y los ambientales en el nivel de impacto en el manejo de los recursos naturales.

Art. 103.- Reservas y distribución de excedentes.- La Cooperativa, luego de las deducciones legales, obligatoriamente destinará el 50% de los excedentes a la formación de un fondo de reserva legal irrepartible, destinada a fortalecer su patrimonio primario y, por este medio, su solvencia financiera; el destino del otro 50% lo decidirá la asamblea.

TÍTULO SEXTO De los Estímulos y Sanciones a los dignatarios y socios

CAPÍTULO UNO DE LOS ESTÍMULOS

Art. 104.- La Comisión de Estímulos y Disciplina de la Cooperativa elaborará anualmente un plan de estímulos y motivaciones tanto para los socios y directivos como para los trabajadores de la Institución y personas que hayan contribuido en el crecimiento institucional. Dicho plan será publicado ampliamente entre los socios y los reconocimientos se efectuarán en la Sesión de aniversario del 25 de Enero de cada año.

Art. 105.- Serán objeto de reconocimiento los aspectos como: La constancia ahorrativa, la puntualidad en el pago de los créditos e intereses, los mejores niveles promedios de



inversión, ahorro, la eficiencia y eficacia en la atención al público, la actitud propositiva frente al cambio, entre otros; así como cualesquier otro aspecto de que La Comisión de Estímulos y Disciplina de la Cooperativa en coordinación con el Consejo de Administración y la Gerencia General estimen como relevante. Así como el aporte personal o institucional que coadyuve sustancialmente el desarrollo o crecimiento de la Cooperativa.

CAPÍTULO DOS DE LAS SANCIONES

Art. 106.- Los directivos y miembros de comisiones que sin justificación alguna dejarán de asistir a las sesiones ordinarias de sus respectivos organismos por tres veces consecutivas, automáticamente serán reemplazados por sus suplentes, a quienes se les notificará por escrito con ocho días de anticipación para la siguiente sesión. Para que una inasistencia no se contabilice como injustificada el interesado deberá justificar por escrito hasta ocho días después de la reunión a la que no asistió. Si el cambio se suscita en un organismo que no sea el Consejo de Administración éste deberá ser informado del particular de inmediato para que pueda proceder a la legalización correspondiente, caso contrario el consejo de Administración podrá considerarlo como negligencia del Presidente del organismo y podrá determinar una sanción según sea la gravedad, pudiendo llegar hasta la destitución del cargo.

Art. 107.- Cualesquier directivo o miembro de comisión que fuese sancionado con la aplicación del artículo anterior, quedará privado por seis meses del derecho a todos los servicios adicionales existentes al momento de la sanción

Art. 108. Para el caso de incumplimiento de las normas legales, estatutarias, reglamentarias; disposiciones del Consejo de Administración o de las Comisiones, se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita;
- c) Amonestación



- d) Suspensión temporal del derecho a todos los servicios adicionales
- e) Reducción en los excedentes anuales
- f) Multas
- g) para el caso de directivos electos
- h) Exclusión
- i) Expulsión

Para la imposición de las sanciones establecidas en los literales a) hasta el g), tendrá competencia la Comisión de Estímulos y sanciones de informar; y la destitución, exclusión o separación establecidas en los literales h) e i), únicamente serán resueltas por el Consejo de Administración Ampliado, y en última instancia por apelación, será la asamblea general.

Art. 109.- Cualquier otro tipo de sanción sólo podrá ser aplicado sujetándose a lo que dispone la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, El Estatuto, el presente Reglamento interno y para el efecto, el Consejo de Administración recibirá informe de la Comisión de Estímulos y disciplina, dictará y modificará cuando sea necesario los correspondientes Reglamentos para la asignación de estímulos o menciones honoríficas y de procedimiento para el juzgamiento.

TÍTULO SÉPTIMO DE LOS SERVICIOS ADICIONALES

Art. 110.- Se denominan servicios adicionales a todos los beneficios extras, existentes o que se crearen en el futuro, a los cuales tienen derecho los socios tales como: Subsidio médico, bonificación por maternidad, amparo mortuario, y otros que en el futuro se crearen.

Art. 111.- El Consejo de Administración regulará los montos, condiciones y sistemas de los servicios adicionales, en el momento que estimare necesario.

Art. 112.- Los socios que estén en mora en sus intereses o capital por tres meses o más, perderán su derecho a todo beneficio adicional, aunque en ese momento se igualare en sus obligaciones



Art. 113.- El Consejo de Administración, de acuerdo a la situación económica y financiera de la Institución creará los servicios adicionales que se estimen convenientes, y en caso de considerarlo pertinente podrá suspender temporal o definitivamente cualquiera de los existentes.

TÍTULO OCTAVO DEL ANIVERSARIO DE LA INSTITUCIÓN

Art. 114.- Con el objeto de efectuar la celebración los festejos de aniversario de la Institución el 25 de Enero de cada año se llevará a cabo un acto social, cultural y de recreación, en el que deberán participar los socios de la Cooperativa, en esta fecha se procederá además a entregar los reconocimientos que la cooperativa haga cada año

Art. 115.- El Consejo de Administración en coordinación con todos los demás organismo de la Institución será el encargado de establecer el programa del evento y de realizar la correspondiente Convocatoria.

TÍTULO NOVENO DE LA CONTABILIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA

Art. 116.- A más de las estipuladas en la normativa legal vigente para el caso, está obligada a facilitar a los socios la información respectiva que ellos soliciten sobre la situación financiera de la Institución, para lo que deberán dirigirse a la Gerencia General o al Presidente de la Institución.

Art. 117.- Queda terminantemente prohibido dar información contable y financiera a personas que no sean socios para otros fines que no sean los estrictamente relacionados con la Institución.

Art. 118.- Los Organismos Directivos tendrán todas las facilidades del caso para acceder a la información de la Cooperativa, siempre y cuando esta sea para garantizar un adecuado ejercicio de sus funciones para lo cual deberán notificar a Gerencia General para que disponga éste los mejores procedimientos para que puedan estos acceder y trabajar.

TÍTULO DIEZ



DISPOSICIONES GENERALES

Art. 119.- Nepotismo.- Simultáneamente no podrán ser elegidos para dignidades o funciones de la cooperativa personas que se encuentren ligados entre sí por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Esta disposición no es aplica para el nombramiento de las Comisiones de Educación y Asuntos sociales. Se prohíbe realizar contratos de personal o nombramiento de funcionarios cuando estos se encuentren comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con los miembros del Consejo de Administración, el Gerente u otros funcionarios. El desacato a esta norma causará la nulidad absoluta de tal contrato o nombramiento y será obligación del Consejo de Administración en conjunto o del Gerente, el reembolso de todos los dineros pagados a causa de estos actos ilegales.

Art. 120.- Por ningún concepto podrán realizarse elecciones de dignidades a socios que no se encuentren legalmente calificados y registrados en la Dirección Nacional de Cooperativas, en caso de que esto ocurriera, quedara insubsistente dicho nombramiento procediendo a elegir nuevamente.

Art. 121.- Se considera violación de la normativa legal o Estatutaria y Reglamentaria vigente, cuando por algún aspecto pudiera darse un caso, sea que por desconocimiento u otra razón, se procederá inmediatamente a enmendar lo actuado.

Art. 122.- Ningún Cargo directivo podrá ser ejercido si al momento de su elección no ha sido confirmado su registro en la Dirección Nacional de Cooperativas. Y de igual forma, si este socio no se encontrare al día en sus obligaciones.

Art. 123.- Incorpórese al presente Reglamento Interno todas las disposiciones constantes en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, Estatuto y demás normativa legal en vigencia.

Art. 124.- Una vez puesto en consideración a la Asamblea General de Socios el presente reglamento interno deberá ser aprobado por la Dirección Nacional de Cooperativas



Art. 125.- El Consejo de Administración Procederá a elaborar los Reglamentos especiales según corresponda a cada organismo directivo y demás normativa requerida para su normal funcionamiento, en un plazo no más de 90 días.

126.- El efecto legal del presente Reglamento no tiene carácter retroactivo, quedan derogadas todas las resoluciones administrativas que se hallen en oposición a la normativa legal que invoca el presente Reglamento y normativa legal vigente.

Art. 127.- Las reformas que se hicieren al presente Reglamento Interno por el Consejo de Administración entraran en vigencia una vez que hayan sido aprobadas por la Asamblea General de socios y por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Reglamento analizado por El Consejo de Administración con la Presencia del Consejo de Vigilancia, realizada en tres reuniones los días 30 de marzo, 05 de abril y, Aprobado por la Asamblea General Extraordinaria de socios, 03 de mayo del 2005. Certifico: Que el presente reglamento fue discutido en dos reuniones, los días 30 de marzo, 05 de abril del año 2005, y ratificado por la Asamblea General extraordinaria de socios de COOPBAÑOS LTDA. el 03 de Mayo del mismo año. Certifico que las reformas al presente Reglamento se realizaron en Asamblea General de Socios de COOPBAÑOS LTDA.³²

³² Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.
JESSICA MARIVEL BERNAL FARFÁN
JOHANNA ELIZABETH CASTILLO PIZARRO

Cooperativa Baños en cifras

Gracias a la confianza de los socios, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Baños presenta un crecimiento muy considerado desde su creación el enero del año 2005, representando en el siguiente cuadro:



Socios

Cooperativa Baños Ltda., cuenta con un total de 4100 socios hasta diciembre de 2010.

